

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Magister
en sciences de gestion

Option : management des entreprises

THÈME

ANALYSE CONCURRENTIELLE ET
PROBLÉMATIQUE DU POSITIONNEMENT DANS LE
SECTEUR DE L'ÉLECTROMÉNAGER EN ALGÉRIE,
« CAS ENIEM, UNITÉ CUISSON »

Encadré par :
Mme AISSAT Amina

Réalisé et présenté par :
Mr LASBEUR Mouloud

Membres du jury

Président : Mr BIA Chabane, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT Amina, Professeur, UMMTO

Examineurs : Mr BADI Abdelmadjid, Maitre de conférence A, UMMTO

: Mr GHEDACHE Lyes, Maitre de conférence A, UMMTO

: Mme RACHEDI Akila, Maitre de conférence A, UMMTO

Date soutenance : 24-09-2018

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord au professeur Madame AISSAT Amina née LEGHIMA mon encadreur, pour ses conseils et ses orientations.

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

Mes remerciements vont aussi à toutes les personnes ayant facilité mon enquête au sein de cette entreprise que soit unité cuisson et unité commerciale et en particulier ceux du département marketing, contrôle de gestion et service comptabilité.

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

A tous les enseignants qui ont contribué à l'achèvement de ce travail avec leurs conseils et orientations.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé.

Dédicaces

Je dédie ce travail à

- A la mémoire de mon père
- A ma mère
- A tous mes frères et sœurs
- A toute ma famille
- A tous mes ami(e)s

Sommaire

Liste des acronymes et abréviations

Introduction générale	02
-----------------------------	----

Chapitre 1 : l'analyse du secteur et de la concurrence pour une meilleure compétitivité

Section 1 : Cadre théorique relatif à la concurrence dans l'industrie	13
--	----

Section 2 : analyse des déterminants structurels de l'intensité de la concurrence.....	34
---	----

Section 3 : L'analyse interne par la chaîne de valeur	67
--	----

Chapitre 2 : La détermination des stratégies pour une meilleure Compétitivité au niveau de la firme

Section 1 : le processus de formulation de la stratégie	97
--	----

Section 2 : les stratégies concurrentielles	126
--	-----

Section 3 : de la compétitivité au positionnement	145
--	-----

Chapitre 3 : Eniem face au contexte concurrentiel: analyse et perspectives stratégiques

Section1 : l'analyse du marché de l'électroménager en Algérie	164
--	-----

Section 2 : élément d'analyse de la chaîne de valeur de l'unité cuisson et perspectives stratégiques.....	196
--	-----

Section 3 : l'impact de la stratégie choisie sur le positionnement et la rentabilité de l'unité cuisson.....	227
---	-----

Conclusion générale	247
----------------------------------	------------

Liste des tableaux, figures et graphes

Bibliographie

Annexes

Liste des acronymes et abréviations

AVE : Alta Velocidad Espagnola

ANDI : Agence nationale de développement de l'investissement

BCG : Boston Consulting Group

CA : Chiffre d'affaires

CAS : centre d'activité stratégique

CE : Communauté européenne

UE : union européen

CETIC : Centre des techniques de l'information et de la communication

CFC : Chloro Fluoro Carbone

CKD : Collections complètement démontées

CNIS : Centre national de l'informatique et des statistiques

CNQ : Coût de non qualité

CPP : Concurrence pure et parfaite

DA : dinar algérien

DAS : domaine d'activité stratégique

EBE : Excédent brut d'exploitation

ENIEM : Entreprise nationale des industries de l'électroménager

FCS : Facteur clé de succès

ISO : International standard organisation

ONS : Office national des statistiques

SAV : Service après vente

SCP : Structure/Comportement/Performance

SKD : Collections semi démontées

TCR : Tableau des comptes de résultats

TN : Trésorerie nette

TNQ : Taux de non qualité

UC : unité commerciale

VA : Valeur ajoutée

R&D : recherche et développement

H1 : hypothèse 1

NTIC : nouvelles technologies d'information et de communication

DDP : Direct Product Profitability

GIFAM : groupe interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager

UPT: unité prestation technique

FILAMP : Filiale Lampe

CAM : Complexe d'appareils ménagers

CUIS : cuisinière

TV : télévision

ANEP : agence nationale d'expression et de publicité

RGN : radiateur à gaz naturel

TMA : taux moyen annuel

MDA : million de dinars

MDA : milliard de dinars

USD : United stat dollars

TRS : traitement revêtement des surfaces

CNI : conseil national de l'investissement

APSI : agence publique de soutien à l'investissement

PME : petites et moyennes entreprises

SGP : société de gestion des participations

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges (d'où le critère de l'incertitude et de l'imprévisible bat son plein) l'impératif de flexibilité/compétitivité s'impose comme une contrainte incontournable. Le cas est encore plus manifeste pour les entreprises appelées à faire face à une concurrence des produits locales et étrangers présents sur le marché d'origine. La problématique pour ces entreprises consiste à trouver les sources de compétitivité pour pouvoir s'adapter et s'insérer dans le nouvel espace économique ouvert et réaliser ainsi une croissance soutenue. De fait, exige de l'entreprise la rapidité d'agir, la flexibilité et la capacité d'adaptation aux nouvelles mutations. L'adaptation du couple produits/marchés nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise. Face aux changements, le concept de flexibilité repose davantage sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et à gérer des interactions, de plus en plus structurelles et spatiales, avec d'autres acteurs.

Ces nouvelles conditions d'environnement ont contraint les entreprises à modifier leurs pratiques de gestion, leurs modes d'organisations et leurs positionnements stratégiques face à la concurrence. De nouveaux concepts d'organisation flexible se mettent en place, permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux exigences des marchés. Des nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, l'amélioration et la diversification des relations avec les autres. Avec la mondialisation des échanges, les pays sont confrontés à une concurrence internationale plus forte, marqué par un nouveau contexte, de nouvelles opportunités se dessinent et lancent les grands concurrents internationaux, dans une course à la conquête du marché international, qui exigent aux entreprises la maîtrise de leur position dans ce monde globalisé. La veille concurrentielle devient un outil incontournable qui leur permet de collecter l'information, d'anticiper les mutations de leur environnement, en l'occurrence les menaces et les opportunités.

L'Algérie, au lendemain de son indépendance, a préconisé un modèle d'économie centralisée d'où le pouvoir et le contrôle de l'Etat est imposé au marché dans l'organisation des relations économiques. Dans le but de diversifier les ressources de rentabilité en devises, l'Algérie a opté pour l'ouverture de son économie sur le monde dans le cadre du libéralisme, en adaptant le principe de transition à l'économie de marché pour permettre de capter des capitaux étrangers (IDE). Cette transition s'est concrétisée par la mise en place d'un nouveau

Introduction Générale

cadre institutionnel et une assise juridique favorable à l'ouverture économique et à l'adoption du principe de la concurrence pour toutes les activités économiques. Le processus de transition a été accompagné par la promulgation de lois :

- Ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence (JO 2003-43), approuvée par la loi n°03-12 du 25 octobre 2003 (JO 2003-64)

Modifiée par :

- La loi n°08-12 du 25 juin 2008 (JO 2008 p36),
- La loi n°10-05 du 15 août 2010 (JO 2010 p46),

La présente ordonnance a pour objet de fixer les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché, de prévenir toute pratique restrictive de concurrence et de contrôler les concentrations économiques afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs¹.

Les entreprises publiques créées pour être des pôles nationaux dominants dans les activités dans lesquelles elles opéraient, doivent désormais faire face à un nouveau contexte économique et une dynamique concurrentielle accrue. L'analyse des secteurs et de la concurrence, fournit un modèle explicatif des spécialisations et de compétitivité (avantages concurrentiels) dans les relations qui caractérisent l'environnement sectoriel, elles considèrent que les entreprises se spécialisent dans les productions pour lesquelles les coûts sont les plus bas, et que l'activité bénéficie des effets de synergie, des économies d'échelles, des effets d'expériences et d'apprentissage organisationnel important. La stratégie d'adaptation, nous entendons tous les changements de comportement engagés par une firme en vue d'améliorer et/ou, moins de stabiliser ses résultats. La finalité des stratégies adoptées face à la concurrence réside donc dans le souci d'améliorer le degré de compatibilité entre les comportements de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel.

Problématique

L'Algérie ne peut rester en marge de cette évolution rapide de l'économie mondiale, d'où la structure et les conditions de bases de l'industrie de l'électrodomestique ont changé, et de 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 régresser et sa survie menacée sur son marché d'origine, conséquence de nombreuses agressions de la part des concurrents. Ces évolutions profondes du contexte économique de l'Algérie, des contraintes ont apparus paradoxalement où bon fonctionnement de ENIEM, en amont celle des

¹ Journal officiel de la RADP, portant sur les dispositions générales, chapitre 7 point 7.1. Ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

Introduction Générale

approvisionnements en matières premières et en aval celle de la concurrence des produits importés, l'analyse de la concurrence pour une meilleure compréhension des jeux et les différentes forces qui influencent sur la dynamique du secteur, permis aux entreprises de mieux cerner la concurrence pour une compétitivité durable, qui devient une exigence incontournable. Ce nouvel ordre favorise les stratégies concurrentielles compte tenu donc du contexte dans lequel intervient cette entreprise, l'objectif de notre travail consiste à analyser l'environnement externe et interne de cette entreprise, afin d'évaluer sa capacité stratégique à faire face à l'ouverture du marché ; Dispose-t-elle suffisamment de ressources pour faire face à cette concurrence et de préserver son avenir et améliorer constamment son positionnement concurrentiel sur le marché. De ce fait, la question principale à laquelle nous nous intéressons dans ce travail de recherche peut être formulée de la manière suivante:

« Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, où le secteur de l'électroménager est en constante expansion, quelle devrait être la meilleure stratégie de l'entreprise nationale des industries de l'électroménagers dans le segment cuisson afin d'assurer un positionnement pertinent ? »

D'où découle une série de questionnements :

- ✓ Quels devra être la meilleure organisation possible des activités créatrices de valeur pour l'entreprise afin de maîtriser sa chaîne de valeur du domaine cuisson, en termes de coûts et construire un avantage concurrentiel durable et soutenable ?
- ✓ Comment cette entreprise réagit-elle face aux pressions concurrentielles, et quelles perspectives présentent pour assurer un positionnement pertinent?
- ✓ Est-ce que la stratégie adoptée face à la concurrence, permis à l'ENIEM de réaliser des performances ?

Introduction Générale

Hypothèses de recherche :

Afin de vérifier si cet objectif de recherche est atteint, certaines d'hypothèses nous semblent nécessaires et paraissent comme fil conducteur à la clarification de notre problématique.

La première hypothèse : Compte tenu donc du contexte dans lequel elle intervient, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), se considère comme chef de fil du marché, sa stratégie concurrentielle dans le domaine cuisson est élaborée suite à sa compétitivité prix dont les coûts sont les plus bas, en lui permet de modifier les règles de la concurrence en sa faveur.

La deuxième hypothèse : sa compétitivité lui procure une position avantageuse, grâce à sa combinaison de facteur clés de succès que les concurrents ne maîtrisent pas. Sa compétitivité résulte de son aptitude à maîtrisée les coûts avec une optimisation des ressources et coordination entre les différentes activités.

Intérêt du thème

Nous pouvons situer l'intérêt de l'analyse structurelle du secteur et de la concurrence, dans le cadre de l'ouverture économique sur l'industrie de l'électroménager en Algérie à plusieurs niveaux :

- L'industrie de l'électroménager, continue à occuper une place importante dans l'activité économique du pays et même dans le nombre des postes de travail créés et qui ne cesse pas de créer annuellement, ce qui à engendrer un développement d'un tissu industriel local.
- Sa contribution dans produit intérieur brut (PIB).
- L'industrie de l'électroménager, en plus de l'emploi direct qu'elle génère, se situe à l'aval de plusieurs autres industries (industrie métallurgique, industrie plastique, industrie électronique,...) et peut ainsi stimuler le processus de développement des activités de sous-traitance.
- Elle peut aussi contribuer à l'amélioration de la balance commerciale du pays : Diminution de la facture d'importation et développement des exportations hors hydrocarbures ;
- aujourd'hui, l'industrie de l'électroménager en Algérie résulte de la coexistence des entreprises privées et des entreprises publiques.

Méthodologie

Notre travail se situe ainsi dans un cadre méso-économique. En effet, le fonctionnement de cette industrie est dépendant de son insertion dans l'économie globale et du comportement de ses firmes qui la compose. L'analyse de Porter adopte une approche méso-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un secteur. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, elle considère le système concurrentiel tout

Introduction Générale

entier. L'observation principale de *M. PORTER* se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur leur secteur, mais qu'elles savent «choisir» leur secteur industriel.

- **Le cadre théorique** : Etant donné que notre objectif principal dans ce travail est l'analyse du secteur et de la concurrence et la position relative de la firme ENIEM dans l'industrie de l'électroménager en Algérie dans le segment stratégique de cuisson, nous avons choisi de suivre la démarche préconisée par MICHAEL PORTER, pour l'analyse externe nous avons préconisé les cinq forces concurrentielle appuyée par l'analyse des groupes stratégique, et pour l'analyse interne nous avons préconisé l'analyse de la chaîne de valeur. Beaucoup d'auteurs considèrent que cette dernière demeure le principal pourvoyeur de concepts en matière d'analyse des secteurs et de la concurrence.
- **L'étude de cas** : cette partie de recherche sera consacrée aux techniques d'analyse du contenu, l'étude des conditions de base du marché et les divers comportements développés par l'ENIEM dans le DAS cuisson face à la concurrence (analyse documentaire), lui permettant de construire son avantage concurrentiel, de se positionner sur le marché et de garantir sa pérennité.

Notre choix pour cette unité est justifié par deux critères d'ordre stratégique qui ont une influence directe sur les résultats de cette unité :

- ✓ Le taux d'intégration des activités de production qui est très élevé dans cette unité qui dépasse 75%, permet à l'unité de bénéficier des économies d'échelles suite à l'effet d'expérience et d'apprentissage (**exemple** : la cuisinière 6120 est constituée de 500 composants, 75% de ces composants sont préfabriqués dans les ateliers de l'unité)²,
- ✓ La rentrée en exploitation du nouvel investissement, chaîne de montage et émaillage.

Notre travail de recherche s'articule au tour de trois chapitres.

Chapitre 01 : L'analyse stratégique du secteur et de la concurrence : l'étude de l'environnement qui est Caractérisé par plusieurs bouleversements, la compréhension de la concurrence et les facteurs d'influence, cette concurrence s'inscrit dans une logique de rapport de force, que l'entreprise doit répondre rapidement aux exigences, ce qui nécessite des outils d'analyse adéquats permettant une analyse des forces qui régissent sur la concurrence pour

² Unité cuisson, département technique et développement

Introduction Générale

une prise de décision et la mise en œuvre des stratégies concurrentielles adaptées. Ce chapitre nous permet d'analyser ces outils, tels que les cinq forces concurrentielles appuyées par l'analyse des groupes stratégiques pour l'analyse externe, et la chaîne de valeur pour l'analyse interne. Qui permettent à l'entreprise d'inscrire son itinéraire stratégique en tenant compte de son environnement

Chapitre 02 : La détermination des stratégies pour une meilleure Compétitivité au niveau de la firme : expliciter les différentes étapes de conception de la stratégie concurrentielle face à la concurrence qui doit, sans aucun doute, nous permettre de mettre en évidence un processus pertinent de formulation d'une stratégie appuyée par une analyse approfondie de la concurrence, de vérifier la cohérence entre objectifs et capacités (ressources et compétences propre à la firme) pour honorer la valeur à créer et à proposer au marché, ce qui va assurer pour la firme un avantage voulue par les dirigeants et une position relativement pertinente qui assurera sa pérennité. Pour être pertinente cette réflexion devra s'appuyer sur l'analyse et le rôle des structures de la firme, qui ont à participer aux différentes étapes de l'analyse stratégique depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre et le contrôle.

Chapitre 03 : étude de cas : L'étude est constituée d'un diagnostic multidimensionnel qui nous permet d'identifier les forces et les faiblesses de cette unité de l'ENIEM, de la stratégie possible à mettre en œuvre dans ce segment et certaines manœuvres stratégiques visant à améliorer sa position par rapport aux concurrents. De constater le rôle de l'équipe dirigeante dans la définition de la stratégie qui vise à améliorer sa compétitive, à rehausser sa performance et à construire des avantages compétitifs durables et soutenable.

Sources de documentation :

Les principales sources utilisées pour la collecte d'informations et pour le traitement des statistiques et réalisations commerciales, documents et analyses comptables, rapports de gestion. Ces supports documentaires ont été complétés par des interviews menées auprès des principaux responsables (directeurs, chefs de départements, chefs de services, etc.)

- De la recherche bibliographique ;
- De l'exploitation des documents de l'ENIEM ;
- Des entretiens avec certains cadres de l'ENIEM ;
- ONS : Office National des Statistiques ;
- CACI : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie.

Introduction Générale

Tableau N°1: Description des étapes de travail et sources d'information

<i>Etape</i>	<i>Objectif</i>	<i>Source</i>
Recherche bibliographique autour de notre thème d'analyse	Approfondir et clarifier nos connaissances sur l'étude de l'analyse concurrentielle.	Ouvrages et articles de l'analyse concurrentielle & analyse stratégique
	Identifier les éléments essentiels de l'industrie de l'électroménager en Algérie. Marché actuel et les différents acteurs de production.	la chambre du commerce, l'Office National des Statistiques (O.N.S),
Entretiens avec les dirigeants de l'entreprise	Obtenir des informations qui seront utiles pour notre diagnostic afin de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise en particulier l'unité cuisson.	Plusieurs visites dans les différents services de l'entreprise, consultation des rapports de gestion de, analyse des ventes,
Enquête et étude du marché et auprès des distributeurs	Connaître les différents concurrents, les tendances des consommateurs, les raisons qui motivent leur choix. Afin de mieux cibler le marché, par une bonne stratégie, une politique de prix étudiée et un placement plus approprié du produit.	Une enquête par sondage sur la base d'un questionnaire comportant plusieurs questionnes.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Les limites :

Cependant, notre travail s'est heurté au manque et aux limites qui sont inhérentes à plusieurs facteurs dont les principaux sont d'ordre quantitatives sur cette industrie, ce qui constitue aussi des entraves pour les firmes activant dans ce secteur. 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 des ventes, leur chiffre d'affaire, la structure des coûts et les prix de revient. Nous nous sommes malheureusement contentés des données partielles retrouvées à partir de nos recherches sur le terrain (prospection) et sur le net.

Chapitre 1

**L'Analyse du secteur et de la
concurrence pour une
meilleure compétitivité.**

Introduction chapitre 01

Introduction

Toute firme, lors qu'elle s'ouvre dans un secteur, à une stratégie adaptée aux activités particulières qu'elle mène, lui permettant de saisir toute la richesse et la complexité qui prévaut à l'intérieur du secteur.

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer l'entreprise dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces.

Pour l'entreprise, l'étude de l'environnement est complémentaire de l'analyse de ses propres forces et faiblesses. La bonne connaissance de la concurrence ne remplace certes pas l'évaluation de ses ressources internes, de ses compétences technologiques et organisationnelles, de ses capacités d'innovation et d'initiative ; Cependant, identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel.

L'environnement concurrentiel est d'ailleurs profondément renouvelé de manière quasi permanente, traversé par de grandes forces démographiques, économiques et sociales, l'environnement doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants. L'entreprise est aussi un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement. L'étude de la concurrence ne se résume plus à celle de la répartition des parts de marche entre les concurrents, la règle d'or n'est plus seulement la taille, et le devenir d'une entreprise, sa marque, son respect des valeurs, l'impact de ses actions de court terme sur les prochaines générations, sa capacité d'innovation pèsent dorénavant beaucoup sur l'échiquier concurrentiel.

L'environnement d'une industrie est décomposable en cinq grandes dimensions: le pouvoir de marché amont des fournisseurs, celui aval des distributeurs et clients, la menace de nouveaux produits et de nouveaux entrants, et la pression réglementaire et des pouvoirs publics. La dernière force est interne a une industrie donnée.

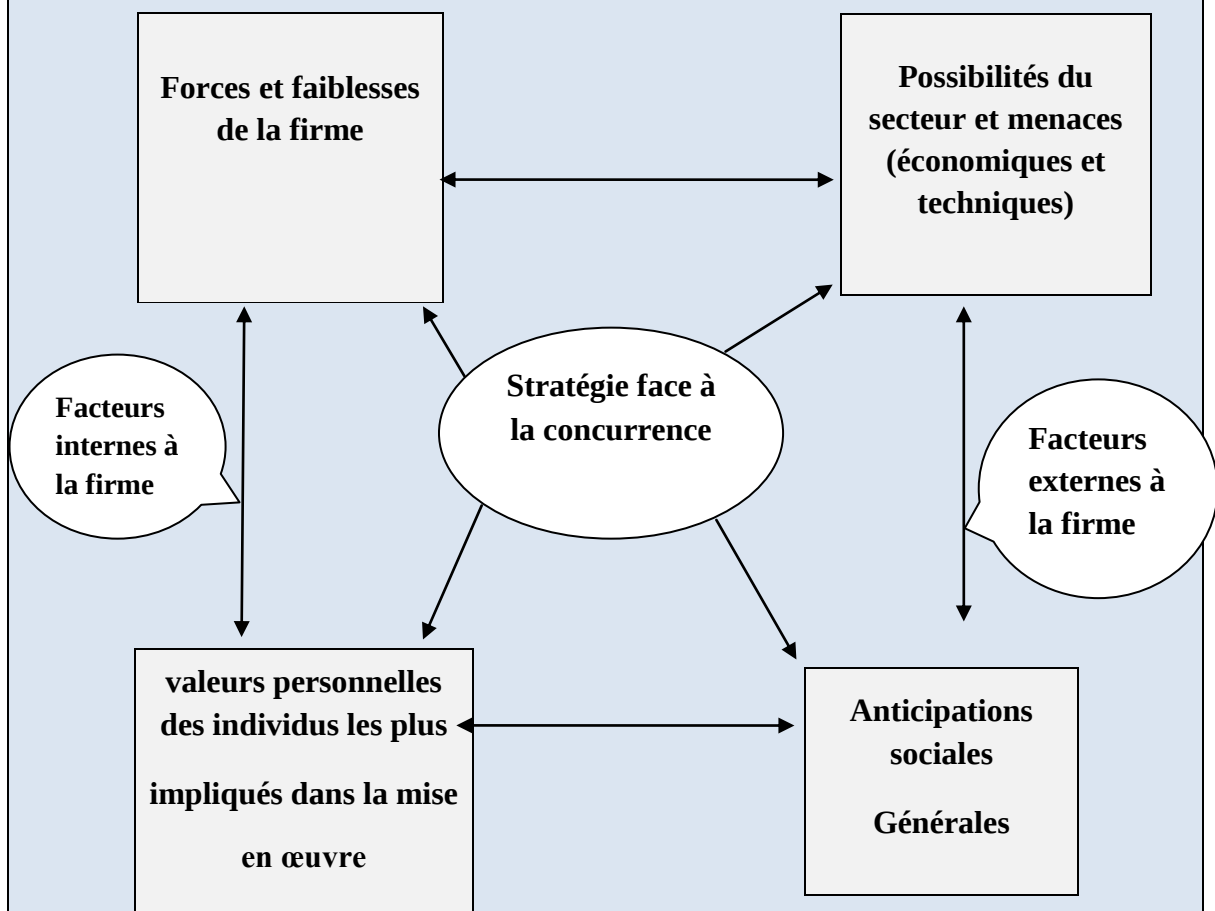
L'environnement concurrentiel est a analyser sous l'angle du pouvoir de marché que possèdent certaines entreprises et qui se traduit par une concentration des parts de marche a leur avantage et des comportements d'entreprises dominantes.

Le degré et l'intensité de la rivalité concurrentielle sont sujet à la mobilisation de ressources et de capacités, à des comportements d'investissement, et a des mouvements stratégiques.

Introduction chapitre 01

L'analyse de **Porter** adopte une approche méso-économique du problème de la concurrence entre les entreprises d'un même secteur. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, elle considère le système concurrentiel tout entier. L'observation principale de **M. Porter** se fonde sur le fait que les entreprises qui réussissent sont non seulement performantes sur leur secteur, mais qu'elles savent choisir leur secteur industriel (Bencharif, 2006). Porter analyse les structures de l'industrie non pas en vue d'en déterminer les performances, mais afin de découvrir les stratégies adéquates qu'une firme engagée, dans cette industrie, sera amenée à adopter. L'intensité de la concurrence prend son origine dans la structure économique du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants. L'état de la concurrence dépend alors des cinq forces fondamentales (Porter, 1986).

Figure 01 : Le contexte dans lequel est formulée la stratégie face à la concurrence



SOURCE : Michael Porter technique d'analyse des secteurs et de la concurrence
page XIV

Introduction chapitre 01

La figure 01 montre que Les limites externes sont déterminées par l'environnement sectoriel et général de la firme. Les possibilités et les menaces qui pèsent sur lui définissent l'environnement concurrentiel, avec les risques et les rémunérations qui lui sont liées. Les anticipations sociales générales reflètent les effets sur l'entreprise de la politique gouvernementale, des préoccupations sociales et l'évolution des comportements des consommateurs...etc. Les limites internes, dont les forces et faiblesses de la firme se composent de type d'actifs et compétences dont elle dispose, y compris les ressources financières, le progrès technique, l'image de marque...etc. Les motivations et les exigences des principaux dirigeants et d'autres acteurs chargés de la mise en œuvre de la stratégie, détermine les valeurs personnelles d'une organisation. Ses facteurs doivent être considérés avant qu'une firme soit en mesure de développer un ensemble d'objectifs et de mesures opératoires pour entrer en lice contre ses concurrents (PORTER 1982)¹.

La concurrence a suscité l'intérêt dans différentes disciplines : droit, économie et gestion.

Ce chapitre est ainsi consacré à l'analyse de la concurrence et de son intensité. Il a pour objet d'identifier les principales caractéristiques des forces qui commandent et qui influencent l'intensité avec laquelle s'exerce la concurrence.

Ceci a donné des analyses et des définitions diverses de ce concept de concurrence.

L'objectif de ce chapitre est de revoir les développements analytiques de la concurrence tout en privilégiant l'approche de M. Porter à savoir :

- l'analyse externe, en privilégiant les cinq forces concurrentielle et une analyse approfondie de la concurrence par les groupes stratégiques ;
- l'analyse interne en privilégiant l'analyse de la chaîne de valeur, vecteur de création de la valeur pour le client.

¹ Michael Porter « technique d'analyse des secteurs et de la concurrence » éd economica 1982

Section 1) Cadre théorique relatif à la concurrence dans l'industrie :

La concurrence est reconnue par beaucoup de courants théoriques comme « la meilleure forme de l'organisation des relations économiques »¹. Les méthodologies pour analyser la concurrence sont principalement issues de l'économie industrielle. Développer une approche renouvelée de la concurrence suppose quelques précautions théoriques.

-En approche statique, la concurrence est considérée comme structure de marché qui caractérise une situation d'équilibre déterminée via un comportement rationnel, dans cet état « *les effets de la concurrence ont atteint leurs limites* » (Cournot, 1929).²

-En approche dynamique, le comportement des entreprises évolue et transforme les structures mêmes des activités et l'exercice d'un pouvoir de marché.

Dans cette contribution nous entendons explorer les conditions dans lesquelles le déroulement du processus de concurrence entre firmes permet de mieux cerner le concept de concurrence, son fonctionnement dans l'industrie et des marchés, et d'identifier les rapports qui existent entre les acteurs du même secteur d'activité.

1-1) Essais de définition de la concurrence :

L'objet de cette contribution est d'analyser la concurrence comme un processus, c'est-à-dire comme un phénomène dynamique et complexe. La concurrence est acceptée comme l'ensemble des actions qui sont engagées dans le but de faire aboutir les objectifs d'une firme au détriment des autres, permettant la réalisation des choix et des objectifs tout en restreignant le champ de manœuvre des firmes rivales. Donc la concurrence est perçue fondamentalement comme un comportement qui traduit le processus de rivalité et de compétition qui a lieu entre les firmes lorsqu'elles disputent un marché existant ou potentiel, ou bien une ressource productive (humaine, physique ou financières)³. En matière d'économie, la concurrence est une forme d'organisation sociale des relations, où domine un souci d'égalité des positions dans la relation économique entre celui qui offre et celui qui demande. Donc la concurrence est considérée comme un terme descriptif permettant de caractériser un état particulier des affaires. En l'occurrence un marché est parfaitement concurrentiel, là où la dimension essentielle est l'existence d'un grand nombre de firmes.

Les firmes mettent en œuvre différentes stratégies afin de conquérir ou de conserver un avantage concurrentiel. Pour soutenir la concurrence, une organisation qu'elle soit à but lucratif ou non doit être capable de créer une valeur supérieure qui la distingue des autres.

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

²ALAIN BIENAYEME « des nouvelles approches de la concurrence » éd Economica 2002

³Krafft Jackie « le processus de concurrence » OP Cit P1

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

Selon la théorie économique, il existe une situation de :

- « **la concurrence parfaite** » lorsque les entreprises d'un même secteur vendent des produits identiques et se livre bataille sur les prix : les prix baissent et les profits aussi vont être baissés, cela offre une meilleure assurance pour le bien-être de la société. La concurrence parfaite est ce que PORTER désigne la bataille pour la première place ; il voit cependant les conséquences dans ce contexte plus nuancées ; les consommateurs profitent des prix plus bas mais ils ont aussi une offre limitée (moins de choix) puisque les entreprises calquent leurs offres les unes sur les autres, ce qui donne lieu à une offre standard. Cette situation ne vaut guère mieux pour les entreprises. Comme elles convoitent toutes la même place, aucune ne conserve le premier rang bien longtemps : les avantages concurrentiels sont tous au plus temporaires. ce modèle de concurrence à somme nulle et très rarement appréhendé.
- « **la concurrence stratégique** » pour PORTER on parle de bataille pour être unique, lorsque les entreprises choisissent d'adopter une voie différente de celle des autres plutôt de chercher être le meilleur. Cette conception est essentiellement liée à la valeur et à la façon de la créer. **Un exemple** nous permettra de mieux comprendre : *jusqu'à récemment, pour se rendre de Madrid à Barcelone, 90 % des gens choisissent l'avion. On pouvait également faire le trajet en train, mais celui-ci était si lent que l'on y passait pratiquement la journée. En 2008 avec l'apparition de l'AVE (Alta Velocidad Española), un train à grande vitesse, on a offert une nouvelle option aux consommateurs et, en dépit de son prix plus élevé les voyageurs l'ont accepté. on peut donc se rendre de Madrid à Barcelone avec l'AVE qui procure des avantages intéressants : il va d'un centre de ville à un autre, des sièges inclinables, prises pour ordinateurs, repas, divertissement et des émissions de CO² nettement faible ce qui plaît aux écologistes. Les voyageurs peuvent oublier les désagréments des voyages en avions (contrôles de sécurité, limites de bagage à main...). C'est cet ensemble de différences qui constitue l'essence de l'avantage concurrentiel. La bataille pour être unique reflète donc une autre conception de la concurrence. Selon cette perspective les entreprises d'un même secteur d'activité cherchent différents moyens de servir différents clients en comblant différents besoins. Autrement dit, chaque entreprise cherche non pas à imiter ses adversaires, mais à créer*

Chapitre 01 : l'analyse du secteur et de la concurrence pour une meilleure compétitivité

une valeur supérieure pour des consommateurs cibles. Puisque ceux-ci ont alors un véritable choix, le prix n'est pas le seul critère⁴.

La bataille pour la première place se nourrit d'imitation ; la bataille pour être unique se nourrit de l'innovation. Les différences entre les deux formes extrêmes de la concurrence, telles que les conçoit Porter, sont résumées dans le tableau N° 2 :

Tableau N°2 : deux conceptions de la concurrence ;

UNE BATAILLE POUR LA PREMIERE PLACE	UNE BATAILLE POUR ETRE UNIQUE
Chercher à être le numéro 1	Chercher à avoir de meilleurs résultats
Se concentrer sur les parts de marché	Se concentrer sur les profits
Offrir les meilleurs produits aux meilleurs clients	Répondre aux besoins diversifiés de clients cibles
Imiter ses concurrents	Innover par rapport à ses concurrents
JEU A SOMME NULLE Une compétition que personne ne peut remporter	JEU A SOMME POSITIVE Plusieurs gagnants, plusieurs compétitions

Source : JOAN Magretta éd Eyrolles (2012) page 39 »

Rien ne permet de savoir à l'avance si les entreprises d'un même secteur s'engageront dans un jeu à somme nulle ou à somme positive, rien ne les prédispose à opter pour l'une ou l'autre forme de concurrence. Les entreprises doivent relever des défis plus difficiles sur le plan économique et les voies qu'ils empruntent sont le résultat des choix stratégiques : des mauvais choix enclenchent une compétition qui mène à rien et les bons choix encouragent la saine concurrence, l'innovation et la croissance.

Porter nous enseigne que la bataille pour être unique est plus avantageuse, car les managers doivent comprendre que ce sont leurs choix qui influencent le type de concurrence

⁴Magretta Joan édition Eyrolles « comprendre Michael Porter page 28-29 »

quidomaine dans leur secteur. En fait, la concurrence est multidimensionnelle, il faut faire des choix liés non pas à une seule mais à plusieurs de ses dimensions pour permettre de mieux bâtir une stratégie adaptée orientée vers des choix stratégiques plus logique, suivant les résultats d'analyse de toute situation concurrentielle donnée⁵.

1-2) revues de littérature sur la concurrence :

La concurrence est un concept difficile à appréhender, les éléments à prendre en considération dans sa définition sont nombreux ; les conceptions de la concurrence véhiculées par les approches développées dans les disciplines de l'économie, de gestion et même de droit sont multiples, ces trois disciplines sont concernées par les évolutions de la conception que par la réalité de la concurrence ;

1-2-1) la concurrence en économie : la littérature économique, à l'origine qui s'est focalisée essentiellement sur les effets de la concurrence, cette approche qui est dominante, ne s'est pas développée sur une base d'une conception dynamique et concrète de la concurrence. Il faut bien reconnaître que dès la fin des années 30, Hayek (1937,1946) et Schumpeter (1942) aient souligné l'importance de concevoir la concurrence comme un processus. L'analyse économique a développée deux visions de la concurrence : la concurrence comme état de marché et la concurrence comme un processus de marché, des auteurs comme (Menger 1871, Schumpeter 1912, Hayek 1948, Kirzner 1973,...) considèrent « la concurrence comme un processus continu de déséquilibre »⁶. Ces déséquilibres sont engendrés par la découverte permanente de nouvelles opportunités productives et de marché.

Cette conception de la concurrence, semble mieux refléter les faits économiques modernes. Il faut noter cependant que les auteurs utilisent des qualificatifs différents pour caractériser cette concurrence qui s'éloigne de la concurrence pure et parfaite : concurrence réelle, concrète, contemporaine.

➤ Le principe de concurrence parfaite dans laquelle les firmes sont supposées entrer librement sur le marché, ne pas influencer la formation des prix et rester indépendant dans la prise de décision, a dominée l'analyse économique et conditionné les politiques concurrentielles.

➤ l'approche structuraliste menée par Bain (1956,1959) et Mason (1957) (paradigme SCP), a conduit à assimilé de manière stricte la concurrence à une structure de marché. Cette vision a connu un certain infléchissement à partir des années 1980 avec l'apparition de

⁵ Magretta JOANO.P Cit page 38-39

⁶ KRAFT.J « Le processus de concurrence », OP Cit P2.

l'analyse des marchés contestables (Baumol, Panzar, Willig, 1982). Pour les tenants de cette vision, les forces du marché empêchent à terme l'existence de firme dominante ou de monopole.

➤ L'approche comportementaliste qui qualifie la concurrence comme un problème de comportement des firmes, les recherches sur la dynamique comportementale de la concurrence sont en plein renouveau, notamment dans le domaine du management stratégique (Smith et al. 1992). Ce sont les dirigeants de ces firmes qui décident, soit de limiter la concurrence, soit d'affronter de façon plus intense leurs concurrents⁷.

Donc la conception de la concurrence a évolué en économie d'abord envisagée à travers la comparaison de différentes structures de marché, et ensuite la concurrence devient liée à différentes potentialités d'entrée et sortie sur le marché⁸.

1-2-2) la concurrence en gestion : L'analyse de l'environnement des entreprises est l'un des domaines où l'apport des théories en gestion (management stratégique) a été des plus importants. La concurrence en gestion a considérablement évoluée dans sa conception, mais aussi dans sa pratique. Les approches marketing des années 1960, se sont focalisées sur l'étude de la perception des produits d'une entreprise par différents segments de clientèle. En effet la logique de ces approches était de considérer que les besoins sont connus d'une manière suffisamment fine, que n'est pas nécessaire de connaître les points forts des concurrents, cette logique se heurte à une réalité que l'adéquation entre les compétences d'une firme et sa capacité à satisfaire les besoins des clients est nécessairement relative aux capacités et compétences des concurrents, en d'autres termes être performant ne signifie pas forcément être meilleur. L'enjeu était alors d'évaluer la position concurrentielle d'une entreprise en recensant les facteurs clés de succès, les compétences distinctives et de mesurer l'intérêt du secteur dans lequel elle compte intervenir, plusieurs grilles d'analyses ont été développées par différents cabinets de conseil en entreprise, le BCG, ADL et MAC KINSEY. Ainsi que les travaux de Porter (1980-1985) tentent de mieux cerner le rôle des aspects sectoriels dans le processus concurrentiel à travers la notion de group stratégique et de barrières à la mobilité, dans ces travaux une cohérence recherchée entre les différents types de stratégies, l'environnement sectoriel et le système concurrentiel. D'autres travaux soulignent l'importance de la dimension technologique dans la mise en œuvre des stratégies concurrentielles. Il est également nécessaire de gérer un portefeuille de ressources et de maîtriser les conditions de disponibilité et d'utilisation de ces ressources. Ces

⁷Le Roy Frédéric et Yami Saïd « management stratégique de la concurrence » éd Dunod page 22

⁸KRAFT.J « Le processus de concurrence », OP. Cit P3

développements montrent une progression des analyses de gestion dans la prise en compte de la concurrence ; comprendre les mécanismes stratégiques permettant de mieux gérer et créer les conditions techniques, sectorielles et organisationnelles qui favorisent le développement d'une stratégie.

1-2-3) La concurrence en droit : le droit de la concurrence et la jurisprudence qui lui est associée ont aussi connu un certain nombre d'aménagement. La législation antitrust a été fortement imprégnée dans un premier temps des développements économiques de type SCP, dont toute action menée par les entreprises de grande taille ne pouvait déboucher que sur le renforcement de la position de marché de ces firmes et devait être interdite, accompagné par des textes fondateurs «le Sherman Act, 1890 », le « Robinson-Patman Act, 1936 », le « Clayton Act, 1914 »...etc. à partir des années 1980, en note dans la pratique une position plus modérée des politiques concurrentielles vis-à-vis des opérations de rapprochement inter firmes, suite aux évolutions de l'analyse économique, en particulier avec l'émergence des courants de Chicago et de l'analyse des marchés contestables. Les autorités concurrentielles vont alors chercher à mettre en évidence les conditions d'une concurrence « praticable ».⁹

1-3) L'évolution des modèles canoniques sur la concurrence en économie :

A l'origine de l'analyse et l'étude de la concurrence en économie, l'analyse économique constituée depuis longtemps un thème central et constructif. La nécessité de mieux comprendre les phénomènes concurrentiels est donc un enjeu majeur. Le processus de concurrence fait l'objet d'une littérature économique non homogène qui met en avant les différents aspects temporels de la concurrence. Israël KERZNER, qui a contribué au développement de l'analyse sur la concurrence en termes de processus, propose d'éclairer les évolutions du concept au cours du XXe siècle. Pour cet auteur, « la différence entre concurrence statique et processus de concurrence n'est pas une simple opposition en matière de sens, elle est fondamentalement à l'origine de représentation analytique »¹⁰, le modèle statique s'est imposé à l'analyse économique et a négligé tout les facteurs qui influencent sur la dynamiques des relations économique sur le marché. La concurrence se présente statistiquement plutôt comme une suite de batailles et de résurrections. Kirsten FOSS et Nicolai FOSS en focalisés leurs recherche sur les fondements de la concurrence comme processus de marché, ces analyses ont incontestablement fait progresser la compréhension des phénomènes industriels sur les structures du marché. La réflexion qui s'impose sur la représentation de la stratégie qui mène les firmes à dégagé un avantage concurrentiel, est un

⁹KRAFT.J OP Cit page 5

¹⁰KRAFT.J OP CitPage 23

phénomène de déséquilibre lié à la découverte d'une innovation et combinaison d'une ressource. Revoir toutes les théories élaborées à ce sujet est une tâche difficile, donc nous allons essayer de présenter certaines d'elles afin de mieux comprendre les acceptations des différentes conceptions de la concurrence des précédentes analyses, mieux appréhender les concepts clés qui vont nous aider à identifier les facteurs qui influencent la concurrence ;

1-3-1) La théorie classique et le principe de la concurrence :

Dans la pensée classique, la concurrence est considérée comme une institution sociale favorable à l'intérêt générale. ADAM Smith voit de la concurrence comme bataille entre les individus qui cherchent à l'accomplissement des intérêts personnels et poussent leurs avantages sur leurs rivaux dans les échanges, cette bataille conduit et contribue au bien être collectif « *chaque individu met sans cesse toutes ses efforts à chercher, pour le capital dont il peut disposer, l'emploi le plus avantageux ; il est bien que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société, mais les soins qu'il se donne pour trouver son avantage personnel les conduisent naturellement ou plutôt nécessairement à préférer précisément ce genre d'emploi même qui se trouve le plus avantageux pour la société* ». ¹¹

L'entrepreneur cherche à s'approprier le plus grand profit, c'est à ce moment là qu'en assiste à un processus de concurrence dynamique liée à un comportement dans lequel les agents économiques poursuivent librement leurs intérêts individuels au détriment de leurs rivaux. Cette libre concurrence permet de fixer les prix et les quantités échangées adéquatement, et assurer ainsi le bon fonctionnement des relations économiques. Cette vision de la concurrence comme processus, conduit à deux effets qui sont pas dans la pensée de l'entrepreneur, dispensant tout bien être collectif à savoir :

- allocation optimale des ressources ;
- la suppression des super profits,

Attribué les premières analyses des avantages de la concurrence dans la pensée classique et assurer le bon déroulement du processus concurrentiel Adam SMITH rejette et remet en cause tous les facteurs qui peuvent influencer et contraindre le déroulement de ce processus : monopole, entente, l'Etat et le prix administré, monopole naturel, etc. A. Smith conçoit le marché dans un ordre spontané et de guidance invisible vers le bien-être commun, il préconise dans le premier livre de la « *richesse des nations* », que l'entrée libre sur un marché, ou plus exactement la « *perfect liberty* » est nécessaire à l'efficacité de la concurrence.

¹¹C'est la contribution des recherches de Adam Smith sur les raisons et causes de la richesse des nations, 1776) cité par Deleplace Ghislain et Christophe Lavialle, histoire de la pensée économique édition Dunod, Paris 2008 P 56-57

1-3-2) La concurrence dans la théorie néoclassique (modèle CPP) : L'école néoclassique s'est basée plutôt sur l'étude des marchés. Dans ce cadre, une nouvelle théorie de la concurrence s'est progressivement développée, la concurrence pure et parfaite (réalisée avant Edward Chamberlin et Joan Robinson) ; dans ce modèle fondé sur une analyse statique et en terme d'équilibre, les auteurs voyaient une traduction parfaite du fonctionnement des marchés « la perfection du concept de concurrence c'est-à-dire l'émergence de l'idée de concurrence comme structure de marché » (Mc Nulty, 1968)¹². Franc Machovec, soutient que parmi les économistes néoclassiques, L. Walras et V. Pareto qui ont les plus contribué, conçoivent l'économie en termes d'équilibre, L. Walras était le seul à rattacher son système analytique aux conditions de la concurrence parfaite, une étape à laquelle était inexorablement conduit à l'équilibre général.

Cet équilibre est formé lorsque le prix n'est pas influencé ni par les acheteurs, ni par les vendeurs. Pour mieux appréhender la fixation de prix dans la CP, Stigler nous enseigne « *un marché où le prix n'est pas influencé ni par les acheteurs, ni par les ventes d'une seule personne* »¹³

La concurrence est qualifiée de pure et parfaite : pure de tout élément de monopole et parfaite car tous les agents disposent d'une information complète (pertinente) et gratuite (absence de coûts de transaction) de façon à prendre les bonnes décisions et faire jouer la concurrence. Cette conception renvoie à une structure spécifique de marché où sont réunies les conditions de pureté et de la perfection des marchés. En d'autres termes la rencontre entre les producteurs et les consommateurs, dont le principe de base est la maximisation sous contrainte du rendement pour le producteur et de l'utilité pour le consommateur.

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 (métaphore naissante en 1759 dans la théorie des sentiments

¹²Cité par KRAFT Jackie dans son ouvrage le processus de concurrence éd economica P17, cet auteur a procédé à l'affinement et polissage de l'économie néoclassique tout en défendant l'hypothèse de la concurrence parfaite, selon lequel il exclut le sacrifice de l'hypothèse de la concurrence parfaite qui menace le fondement de l'équilibre générale.

Rappelons que l'équilibre général fait référence au phénomène d'équilibre sur tous les marchés, le marché des biens et services, le marché du travail et le marché des capitaux, cet équilibre est la condition du fonctionnement optimal des marchés.

¹³Salin pascal, édition PUF collection, 1995 P15 : sur un marché de la concurrence pure et parfaite les prix sont fluctuants d'une manière libre et sans être entravé par le comportement des agents, et que le prix égalise les quantités demandées et offertes.

moraux), 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), aucun échange direct entre les agents tout se formalise par l'intermédiaire du commissaire priseur. Une forme particulière de marché où sont réunies un ensemble de conditions vers lesquelles doit tendre une économie ou un marché selon la conception néoclassique (hypothèses):

a) conditions liées à la pureté :

- Atomicité du marché : Ni les acheteurs, ni les vendeurs malgré leurs nombres importants ne peuvent influencer et /où affecter le prix défini par le marché auquel le produit peut être vendu ou acheté. Dans cette situation les individus sont prôneurs de prix, les agents sont en grand nombre ce qui implique qu'aucun d'entre eux ne peut influencer le prix ou la quantité produite d'un bien. Les prix sont déterminés par le fonctionnement des marchés et les agents sont en situation de Price-taker¹⁴;
- Homogénéité du produit : Toutes les entreprises vendent un produit identique. Absence de différenciation objective et/ou subjective sur les caractéristiques des produits, Les consommateurs considèrent que les produits fournis par les différentes entreprises sont les mêmes. Ils sont donc indifférents à l'origine du produit, un seul type de produit échangé sur le marché et le demandeur n'a aucune raison de préférer un produit plutôt qu'un autre sur ce marché ce qui suppose l'absence de publicité, de différenciation ou de marque d'identification;
- Libre entrée et sortie sur le marché (la fluidité): cela signifie absence de tout genre d'obstacles à l'entrée et à la mobilité (barrières à l'entrée financière, institutionnelles, techniques...), Les entreprises peuvent entrer sur un marché et le quitter, sans avoir à supporter de dépenses particulières. Aucune difficulté pour entrer ou sortir d'un marché, il n'y a aucune rigidité.

b) conditions liées à la perfection de la concurrence :

- Transparence du marché : Les acheteurs et les vendeurs disposent de toutes les informations utiles concernant le marché. Ils connaissent en particulier le prix et la

¹⁴ « Price-taker » signifie que la firme n'a aucun pouvoir sur les prix, soit parce que l'on se situe en concurrence pure et parfaite, soit parce que la firme a une petite taille et ne dispose d'aucun pouvoir de marché

qualité du produit ; tous les agents économiques disposent d'une information parfaite des prix et des quantités échangées

- Mobilité et Substituabilité parfaite des facteurs de production : Le travail et le capital sont parfaitement substituables, et les facteurs de production peuvent se déplacer d'un marché à l'autre sans contrainte.

Cependant ce modèle ne se retrouve pas dans la réalité. Il y a toujours au moins l'une de ces cinq hypothèses qui n'est pas respectée on dira alors que l'on se trouve en situation de concurrence imparfaite. En effet, dans la réalité les produits sont différenciés chaque concurrent cherche à convaincre de l'originalité exceptionnelle de son produit (importance des marques), il existe des oligopoles, monopoles et non pas un grand nombre d'agents, il existe des barrières à l'entrée, la technologie reste une arme redoutable pour repousser la concurrence et l'information n'est pas parfaite (asymétrie d'information) Akerlof (1970), Rothschild et Stiglitz (1976)

1-3-3) Les modèles de concurrence imparfaite et déséquilibre dans les hypothèses de la CPP : Les prémisses de ce déséquilibre naissent au cours du 19^{ème} siècle. Elles sont caractérisées par l'interaction stratégique des agents économiques. Ceux-ci sont conscients du pouvoir qu'ils possèdent sur le marché c'est à dire sur les prix et quantités disponibles d'un produit, cette situation de marché «*se caractérise principalement par la permanence du mouvement, les unités économiques se mettant en action dans l'objectif d'améliorer leur position ou d'attaquer celle des adversaires, toute situation étant sujet à révision*»¹⁵.

Cité par Jackie KRAFT dans son ouvrage le processus de concurrence, «*se sont les travaux d'E.H. Chamberlin et J. Robinson et eux seuls qui ont défié la dominance du modèle de CPP, en mettant en avant que le manque de réalisme de ce modèle le rendait incapable d'expliquer les prix du monde réel*»¹⁶. Par opposition à cette théorie, des auteurs comme (Menger 1871, Schumpeter 1912, Hayek 1948, Kirzner 1973,...) considèrent la concurrence comme un processus continu de déséquilibre. Ces déséquilibres sont engendrés par la découverte permanente de nouvelles opportunités productives et de marché les différentes situations de marché dus au déséquilibre sont :

✓ **Le monopole** : La situation opposée à celle de la concurrence est celle du monopole. Le monopole désigne, à la fois, la forme du marché sur lequel se trouve un seul offreur.

¹⁵Benzoni. L, Arena. R, De Bandt.J, « Traité d'économie industrielle », Ed Economica, 1991

¹⁶KRAFT Jackie OP. Cit P23

On différencie habituellement trois types de monopoles : le monopole **naturel** (forme de monopole justifié par des conditions techniques - coûts fixes élevés parexemple - qui font que des entreprises concurrentes ne seraient pas rentables), le monopole **légal** (forme de monopole protégé par des règlements administratifs) et le monopole **d'innovation** (forme de monopole, étudiée par Schumpeter, résultant de la fabrication par l'entreprise d'un nouveau produit ; il s'agit d'un monopole temporaire car l'innovation est rapidement imitée par d'autres entreprises). 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 est lié à un avantage en termes de pouvoir de marché ; selon **Baeza** la rente du monopole peut prévenir :

- d'une situation de monopole caractérisé par la présence d'une seule firme sur le marché ;
- d'une situation collusive (entente de plusieurs entreprises) ;
- d'une forte différenciation de produit ;

L'entreprise est en mesure de se soustraire du jeu concurrentiel ; elle n'est plus Price-taker, mais Price-maker, ainsi elle peut fixer un prix qui maximise son profit. Selon Tirole, une firme bénéficie d'une rente de monopole, quand le prix unitaire est supérieur au prix concurrentiel.

Un monopole peut provenir à l'origine d'innovations (une entreprise a déposé un brevet) : il s'agit alors d'un monopole temporaire. Mais en général, les monopoles sont dus à l'existence de barrières à l'entrée donnant un pouvoir de marché important.

Dans certaines activités, les **rendements sont croissants**¹⁷.

➤ **Rendements croissants ou économies d'échelle**: la hausse des quantités produites s'accompagne d'une diminution du coût moyen de chaque unité produite. L'entreprise fait des économies de coûts liés à l'échelle de sa production. Citons des activités concernées : transport ferroviaire, distribution d'eau, automobile, télécommunications, aéronautique. . . Ce sont des industries de réseaux et des activités dans lesquelles les coûts fixes sont élevés (infrastructures, recherche, machines. . .). Il faut alors produire de grandes quantités pour amortir ces coûts fixes et être rentable. Les entreprises les plus compétitives sont les plus grandes et elles mènent des stratégies de fusion et d'acquisition pour devenir encore

¹⁷Article MOREAU OLIVIER « Dans quelles circonstances les entreprises peuvent-elles exercer un pouvoir de marché » Chapitre 3 février 2015

plusgrandes. Un nouvel entrant n'aurait pas d'emblée la taille suffisante pour rivaliser avec les coûts moyens des entreprises déjà installées sur le marché.

➤ **Barrières à l'entrée:** obstacles que les entreprises mettent en place pour empêcher l'entrée sur le marché de concurrents potentiels. Par le biais de politiques tarifaires, de coûts irrécupérables pour les entrants potentiels, de détention de ressources rares, de restrictions réglementaires, ces barrières ont pour objectif de limiter la concurrence. Le monopole construit et utilise des barrières à l'entrée pour se protéger. Dans certaines activités, il existe des contraintes naturelles ou technologiques qui limitent le nombre de producteurs. Lorsque la production requiert l'utilisation de ressources rares, le nombre de producteurs est limité. Il s'agit de ressources naturelles (eaux minérales, gisement minier...), mais il s'agit aussi de ressources technologiques. Lorsqu'un brevet protège une innovation, son détenteur est en situation de monopole.

➤ **Brevet:** titre de propriété sur un produit ou un procédé qui confère à son détenteur le droit exclusif d'exploiter son invention pendant une période déterminée. L'entreprise qui le détient peut accorder des licences, c'est-à-dire céder temporairement le droit d'utiliser son brevet moyennant le paiement de royalties.

➤ **Stratégie de prix prédateurs:** stratégie consistant à pratiquer un prix en dessous du coût de production jusqu'à ce que le concurrent soit chassé. Un prix prédateur est un prix baissé temporairement à un niveau qui a pour objectif de faire partir les concurrents. Il s'agit de ruiner les rivaux.

✓ **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 néoclassiques 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. C'est une structure de marché dont l'analyse fait appel aux problèmes de réglementation et aux problèmes de comportements stratégiques découlant de la situation dominante de la firme en place.¹⁸

Une industrie est dite en situation de monopole naturel si et seulement si la fonction de coût d'une firme donnée satisfait la condition de sous-additivité des coûts (concept lié au concept d'économie d'échelle). Ce risque en termes d'abus de position dominante et donc une baisse du-bien-être du consommateur et en termes d'efficacité technique conduisent les

¹⁸Levet Jean-Louis « les faits face aux théories »OP. Citp102

pouvoirs publics à réglementer les monopoles, qui consistent en un ensemble de règles visant à garantir l'efficacité des monopoles naturels d'un point de vue technique et économique, nous avons pris des réglementations nécessaires à savoir :

-*la concession du service public et les régies* : la concession est une liaison contractuelle à durée déterminée d'une firme avec une autorité publique. La firme avec une meilleure offre de prix emporte le marché et la réglementation consiste dans le respect des engagements.

-*le privé réglementé* : consiste dans la réglementation des tarifs dans le plafonnement des prix et le taux de rendement.

-*l'entreprise publique* : consiste dans la recherche de l'intérêt général, qui nécessite la nationalisation du monopole et une tarification à au coût marginal.

✓ **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 innovatrices (permet de tenir une longueur d'avance accord de tous les entrepreneurs).

✓ **Concurrence oligopolistique** : un petit nombre d'offres pour une infinité de demandeurs. Celle-ci laisse supposer un nombre limité de firme opérant sur le marché avec une différence de caractéristiques de ses firmes, d'une part et un marché imparfait se caractérisant par l'imperfection de l'information, ce qui entraîne un accès inégal des firmes aux sources de la connaissance. Selon l'expression de Gabszewitz, qui est à l'origine de l'apparition des structures de marché oligopolistiques, provient de la violation de l'une des hypothèses de la CPP. Ronald Coase, explique que l'efficacité de la firme provient de son aptitude à organiser de façon efficace ses transactions internes et dans un contexte où les décisions des firmes se prennent dans un climat d'incertitude et d'imperfection informationnelle.

La théorie de l'oligopole vise à étudier le processus décisionnel des firmes dans un contexte caractérisé par l'incertitude : 1) sur les technologies ; 2) sur la demande ; 3) sur l'environnement concurrentiel et 4) sur l'environnement économique. La maximisation du profit n'apparaît plus comme le seul objectif, ce qui est essentiel dans l'analyse théorique des

marchés oligopolistiques, c'est le processus de décision stratégique engagé par les firmes dans le but de minimiser le risque et l'incertitude. La théorie de l'oligopole définit trois formes de configuration de marché à savoir :

- l'oligopole homogène : homogénéité des acteurs et concurrence par les prix ;
- l'oligopole avec frange : coexistence d'un cœur oligopolistique avec une frange de concurrentielle constitué de petites firmes installées sur les niches de marché ;
- l'oligopole différencié : hétérogénéité des acteurs et concurrence par la différenciation.

1-3-4) La concurrence dans l'économie industrielle : Le terme industrie est d'origine latine. Il signifie activité, ingéniosité et savoir faire. Au sens de l'économie industrielle, l'industrie regroupe l'ensemble des activités permettant la transformation des résultats de la recherche en produits, biens de consommation et services. Elle se situe au cœur de l'ensemble des activités économiques. Cabral insiste, dans l'introduction de son livre, sur la notion d'industrie selon le terme « industrialorganization » pour cet auteur « l'économie industrielle s'intéresse à toute activité industrielles au sens large »¹⁹. En effet le fonctionnement efficace des industries et la dynamique de la concurrence industrielle sont les principaux champs d'étude de l'économie industrielle et conditionnent la compétitivité économique. Les différents concepts de l'économie industrielle vont alors être conçus dans la perspective d'offrir des outils d'analyse opérationnels pour l'analyse des marchés et des systèmes productifs.

Un certains nombres de travaux d'économistes industriels, se focalisent sur la recherche des effets de causalité et notamment la recherche des interactions entre les composantes du paradigme SCP. Ces travaux peuvent être identifiés dans deux groupes distincts par leur méthode d'analyse à savoir :

➤ **Les structuralistes :** argumentent en faveur de la relation descendante initiale et affirment que ce sont les structures de marché qui déterminent les comportements (auteurs de l'économie industrielle traditionnelle). La concurrence est une relation entre les entreprises qui ne se connaissent pas. Il s'agit d'une relation asociale fondée sur la métaphore écologique. Les entreprises ont pour objectif de créer de la valeur pour leurs clients avec lesquels ils entretiennent une relation directe. L'intensité de la concurrence est fonction des occasions de recouvrement des offres vis-à-vis d'une même clientèle. Plus les entreprises, sont du fait de facteurs structurels, amenés à chercher à satisfaire les mêmes clients de façon exclusive, plus

¹⁹Levet Jean-Louis OP. Cit P 5

elles sont dans situation potentielle d'affrontement. Il convient donc, pour déterminer cette intensité de la concurrence, de qualifier précisément les facteurs structurels (Porter, 1982)²⁰.

➤ **Les comportementalistes (béhavioristes)** : prônent une lecture inversée du paradigme SCP dans lequel les comportements sont supposés déterminant dans les structures de marché. Les auteurs partent de l'analyse de Bain du prix-limite, pour démontrer que les entreprises exploitent leurs avantages respectifs sur les concurrents potentiels en profitant de l'asymétrie de situation.

Comme nous l'avons abordée, l'économie industrielle se développe en opposition avec la théorie microéconomique standard. En ce qui concerne la théorie néoclassique, sa conception de l'économie repose non pas sur la dynamique des marchés, mais sur une approche d'équilibre statique et générale « équilibre général de Walras et optimum social de Pareto », qui est atteint, que dans un cadre de concurrence pure et parfaite, l'économie industrielle réfute ce contexte d'analyse réductrice de la réalité économique²¹.

Cette rupture provient de la convection des auteurs fondateurs de l'économie industrielle que la théorie standard ne traduit pas la réalité économique le cas de Rockefeller et les analyses fondatrices de Ripley en 1912 et 1915 sur les chemins de fer, qui remettent en cause de façon irréversible, l'atomicité et l'unicité des facteurs de production. Il apparaît dès lors que les firmes disposent d'un comportement stratégique au service de leurs performances. Elles ne sont ni égales, ni homogènes.

Edward Mason est considéré comme le père fondateur de cette discipline, a provoqué une évolution importante de l'économie industrielle, pour lui : *« La problématique importante de l'économie industrielle est d'expliquer des différences dans les pratiques concurrentielles relatives aux politiques de prix, de production et d'investissement, par le biais d'un examen de la structure des marchés et de l'organisation des firmes »*²², sa méthode d'analyse permet d'identifier les différentes variables clés endogènes dans la formation de prix (demande, les coûts de production, les caractéristiques techniques de la production et les canaux de distribution), il constate que la concurrence sur les prix et la différence dans sa structure, dus à des différences organisationnelles des firmes face aux variables endogènes et structurelles des marchés.

²⁰ Le Roy Frédéric et Yami Saïd OP Cit P

²¹ Levet Jean-Louis, OP .Cit P 23

²² Levet Jean-Louis OP .Cit P 43

Joe Bain, repose sur des études sectorielles, lui permettent d'aboutir à un constat qui sera fondamental pour le futur de l'économie industrielle et que la taille optimale de la firme par rapport à la taille optimale du marché, varie en fonction des secteurs industriels. Il s'aperçoit, que le progrès technologique et le potentiel des économies d'échelles impliquent l'augmentation de la taille optimale de la firme. Il a déduit aussi dans ses observations que la concentration industrielle constatée sur le terrain s'explique par le comportement délibéré des entreprises qui cherchent à bloquer l'entrée sur le marché (barrières à l'entrée), il a le mérite d'avoir combiné deux éléments fondamentaux :

- le rôle explicite de la concurrence potentielle ;
- le jeu concurrentiel provenant ; provenant de la stratégie des entreprises soucieuses de leurs propres intérêt.

L'existence de barrières à l'entrée est liée à la possibilité de pratiquer une politique de prix, c'est cette idée qui permet à Bain de déboucher sur la théorie du prix-limite pratiqué par une entreprise en situation de monopole. Les barrières à l'entrée déterminent la dynamique concurrentielle d'un secteur ; leur rôle est alors fondamental dans l'efficacité productive des entreprises.

Cependant, l'analyse et La réflexion autour de la question de la concurrence a toujours été donc une question centrale pour cette école, dans l'idée selon laquelle l'économie industrielle constitue une approche nouvelle de la réalité des marchés ;

-elle considère la réalité des systèmes productifs comme base de réflexion pour bâtir une approche réaliste du fonctionnement des marchés ;

-l'aboutissement à l'élaboration d'une méthode d'analyse reposant sur le célèbre paradigme SCP (structure-comportement-performance).

L'étendue du champ d'application de l'économie industrielle, constitue une difficulté pour la définir, elle étudie le fonctionnement globale des systèmes productifs ; elle sert à la fois aux instances de régulation des marchés et aux stratégies d'entreprises ; *son objet premier est de définir la configuration optimale d'un marché, celle qui conduit à la meilleure efficacité productive, mesurée par la performance globale du secteur.*²³ Pour atteindre cet objectif, l'économie industrielle utilise de nombreux concepts relatifs à l'analyse des

Levet Jean-Louis OP. CitP49 :50« une approche structuraliste qui cherche à examiner le fonctionnement des marchés dans lequel opèrent les firmes et l'impact du comportement des firmes sur l'évolution de la structure des marchés »

structures des marchés, aux comportements des entreprises et à la mesure de la performance, des concepts en amélioration permanente, de façon à rester en adéquation avec l'évolution des marchés.

Pour Scherer « *le champ de l'économie industrielle concerne la manière dont les activités de production sont mises en harmonie avec les demandes de biens et de services de la société à travers un mécanisme d'orientation donné, tel que le marché libre et dont les variations et imperfections des mécanismes d'orientation affectent le degré de succès atteint par les producteurs dans la satisfaction des besoins de la société* »²⁴ ;

Pour Cabral, affirme que l'économie industrielle, est l'économie de la concurrence imparfaite, la raison principale de cette distinction réside dans le fait que l'objet de l'économie industrielle, est l'étude des stratégies d'entreprise et des interactions de marché. Si on se réfère au dictionnaire français d'économie et des sciences sociales, « *l'économie industrielle se définit comme une branche de la science économique ayant pour objectif l'étude du fonctionnement des firmes et des relations entre firmes se trouvant en concurrence sur un marché* »²⁵. A retenir que, l'économie industrielle s'interroge, non plus sur l'équilibre des marchés, mais sur les modes d'organisation et de fonctionnement réels et effectifs des marchés. Rainelli qui insiste que cette discipline se focalise sur l'étude des systèmes productifs et des stratégies de ses composantes. Il s'interroge sur les comportements stratégiques des firmes, des industries et des pouvoirs publics, dans la recherche du bien-être maximal.

1-3-5) La concurrence dans la nouvelle économie industrielle : La remise en cause interne à l'économie industrielle et la modification profonde du contexte économique mondial dans les années 1970-1980, vont faire apparaître les limites de l'économie industrielle traditionnelle et de constituer deux facteurs puissants de renouvellement théorique : 1) l'insuffisance méthodologique du paradigme SCP (linéaire, descriptif et manque d'interaction entre ses composantes), 2) la sous-estimation du comportement stratégique des firmes et de facteurs clés de leurs performances (tels que la technologie et l'innovation). La transformation de l'économie mondiale et l'incertitude devient une donnée permanente pour les entreprises durant les années 1950, gras aux travaux considérables de Herbert Simon affirme que

²³-²⁴ cité par Levet Jean-Louis économie industrielle en évolution, les faits face aux théories éd economica 2004
« dans ce contexte de changement profond des modes de fonctionnement des marchés et des firmes, on assiste à un renouveau intellectuel de l'économie industrielle, dont le développement va donner naissance à la nouvelle économie industrielle, la firme se constitue en système et en interaction avec son environnement et, à son tour exerce des effets sur les modes de fonctionnement des marchés et les processus concurrentiels »

l'incertitude est capital dans l'explication de l'émergence de la firme. Il rejette la notion de la rationalité parfaite et introduit la notion de la rationalité limitée. Il est à l'origine de la théorie de prise de décision de la firme visant à rendre compte des comportements stratégiques des agents *« il contribue donc en partie à la remise en cause de l'économie industrielle traditionnelle qui, au départ, privilégie l'analyse des structures et néglige le comportement de la firme influençant en retour les structures des marchés »*.²⁶

L'internationalisation accélérée des économies, le rôle déterminant de la technologie et de l'innovation pour la compétitivité des entreprises, les nouvelles exigences de marché et des formes de concurrence, se combinent et exercent de puissants effets sur le marché, les entreprises et leurs modes de production (productivité, variété et flexibilité). La nouvelle économie industrielle inspirée par l'école de Chicago, met l'accent sur les lacunes des gouvernements et des organisations, pour atteindre un degré d'efficacité élevé est l'intervention la plus adaptée.

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

➤ La théorie des jeux :

La théorie des jeux a pour but d'analyser les prises de décision d'individus placés en situation d'interdépendance. Son originalité consiste à postuler la rationalité des acteurs conscients de leurs propres objectifs et de ceux des autres protagonistes. Elle permet d'approfondir l'analyse de la stratégie d'entreprise et de considérer le jeu concurrentiel comme un ensemble d'interactions stratégiques.

Cette théorie postule en effet que sur un marché considéré comme un jeu, elle est fondée sur deux notions : 1) le comportement, 2) l'engagement stratégique de la firme sur le marché. Ces deux éléments sont fondamentaux pour formaliser les pratiques des firmes à l'égard de l'entrée de concurrents potentiels²⁷. Le but final poursuivi par les participants à ce

²⁶ Levet Jean-Louis éd economica 2004 « l'impact du comportement des firmes sur l'évolution de la structure des marchés »

²⁷ « La notion d'engagement stratégique fait référence à une décision de la firme ayant un impact à long terme et qui est irréversible ».

jeu reste de gagner, et /où l'intérêt ultime de la théorie des jeux réside dans son aptitude à montrer la stratégie que doivent impérativement suivre les joueurs pour parvenir à leurs fins.

La théorie des jeux donne également une nouvelle vision des barrières à l'entrée, de ce point de vue la notion de barrières à l'entrée est revisitée. Le comportement stratégique de la firme consiste à empêcher l'entrée profitable sur le marché et l'efficacité des barrières « *construites* » dépend de la crédibilité du comportement.

Schelling(1960), introduit le concept de comportement stratégique de la firme. Ce concept fait référence à l'influence du choix des autres d'une manière favorable à elle-même par la modification des intentions des autres. Sa portée est importante, car elle permet d'analyser le comportement des firmes dans un contexte de concurrence imparfaite et la manière dont elle cherche à bloquer l'entrée d'un concurrent potentiel²⁸. En exploitant ses avantages, la firme construit des barrières à l'entrée de façon à dissuader un concurrent potentiel d'entrer sur le marché. Pour dissuader un concurrent potentiel par la firme installée deux cas de figures sont à envisager :

- Le premier cas de figure consiste à restreindre la demande de l'entrant ; en investissant en capacité de production ; en jouant sur les coûts subis par les consommateurs s'ils changent de marque ; ou encore en passant les contrats de distribution à long terme ;
- Dans le second cas de figure, la firme installée cherche à réduire ses coûts de façon à empêcher l'entrée du concurrent potentiel avec une structure de coûts plus avantageuse que la sienne. Dans ce cas, la firme va chercher à augmenter ses ventes, où à investir dans la R&D.

Jean-Louis Levet (économie industrielle en évolution, 2004), nous enseigne que « *il est aujourd'hui reconnu que l'apport de la théorie des jeux est capital, car elle permet, non seulement de mieux comprendre le comportement stratégique des firmes face à des situations d'incertitude, mais offre également de nouveaux outils de régulation et d'analyse du jeu concurrentiel et de coopération tacite entre firmes rivales* »²⁹.

➤ **La théorie des marchés contestables** : Apparue à la fin des années 1970 et au début des années 1980, la théorie des marchés contestables est l'œuvre de Baumol, Panzar et Willig. La philosophie de cette théorie s'inspire de la notion de *concurrence potentielle*, considérée comme contrainte qui pèse sur le pouvoir de marché des firmes produisant dans un secteur. Un marché dans lequel l'entrée est parfaitement libre et dont la sortie s'effectue sans coût est un marché contestable. Selon ces auteurs, dans le but de définir une structure de

²⁸Levet Jean-Louis OP .Cit P147

²⁹Levet Jean-Louis OP. Cit P 153

marché optimale autre que celle de la concurrence pure et parfaite, ont affinés la notion de concurrence potentielle.

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

H1 : la firme établie et l'entrant ont les mêmes fonctions de coûts et les deux firmes ont accès à la même technologie ;

H2 : les firmes sont multiproduits ;

H3 : l'entrant se comporte comme suiveur et la firme établie maintient son comportement ;

H4 : l'entrée sur le marché est libre et la sortie se fait sans coûts, ce qui rend crédible l'entrée potentielle, et l'absence de coûts fixe irréversibles.³⁰

Les critiques adressées à cette approche font référence notamment à l'irréalisme des hypothèses posées et à la sous-estimation des comportements stratégiques des firmes en place. La nouvelle économie industrielle se base sur les comportements stratégiques dans l'explication de la dynamique concurrentielle, mais ceci n'élimine pas l'influence des structures sur cette dernière. Par conséquent, les approches comportementaliste (nouvelle économie industrielle) et structuraliste (économie industrielle classique) ne peuvent être que complémentaires.

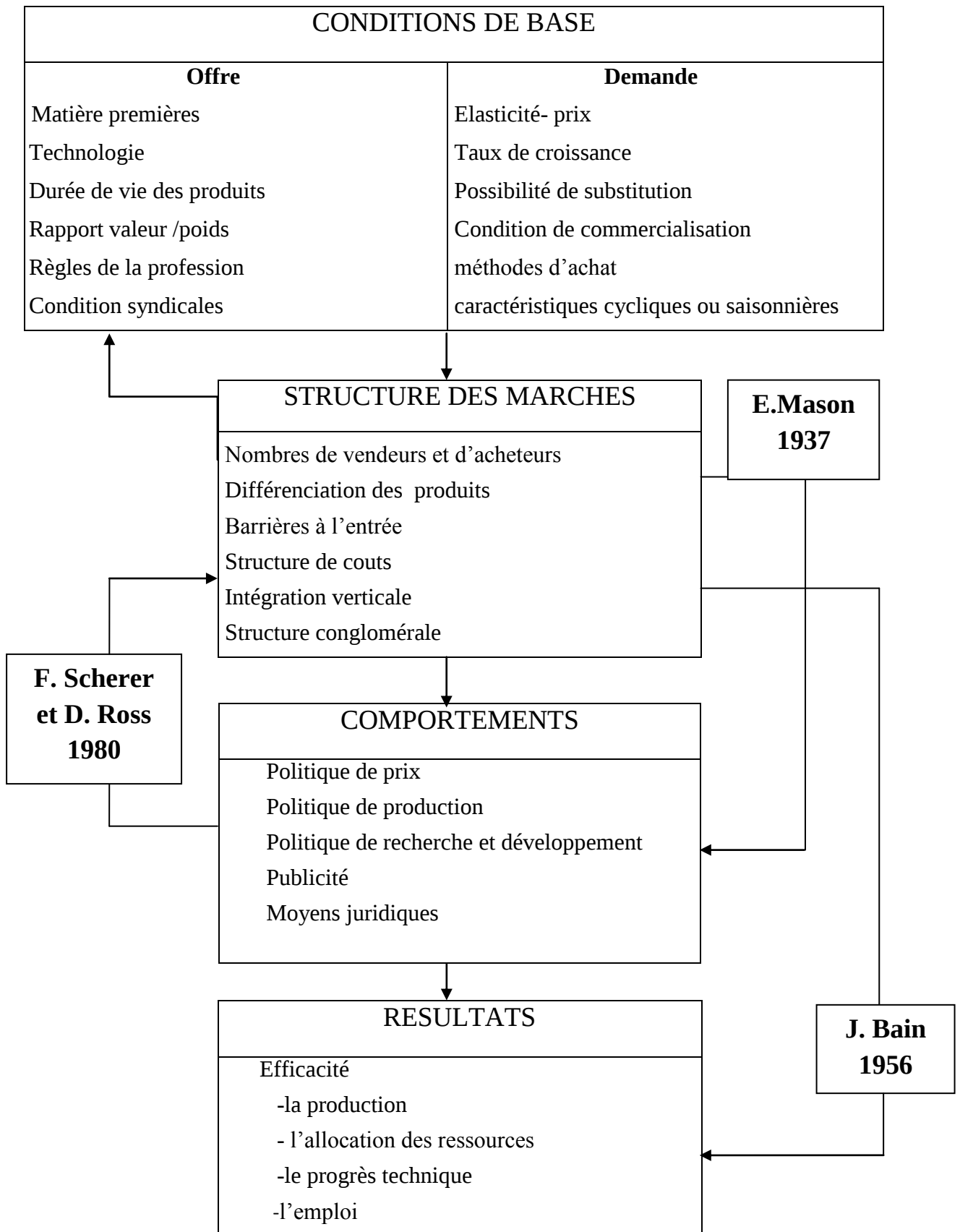
La théorie à deux limites :

1)-l'entrée et sortie sont considérées comme libre et sans coût, ce qui ignore l'avantage pris par la firme en place qui dispose de la technologie, ce qui va obligé l'entrant à faire des dépenses pour s'aligner sur les techniques en place ;

2)-la négligence des réactions stratégiques (comportement réactif) de la firme installée par rapport à l'entrant potentiel (prix plus bas de l'entrant), donc la sous-estimation du comportement de la firme en place.

³⁰IDEM P 153

Figure 2 : le paradigme de base de l'économie industrielle en évolution



Source : LEVET JEAN LOUIS « L'Economie industrielle en évolution » éd economica 2004 page 48.

Section 02) : L'analyse des déterminants structurels de l'intensité de la concurrence :

Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie nationale, qui s'est souvent accompagnée de contraintes nouvelles, les entreprises industrielles sont obligées de répondre d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement économique national et international. La compréhension du mode d'action et de fonctionnement de l'entreprise requiert le recours à l'analyse stratégique. Celle-ci porte justement sur les relations qu'une entreprise entretient avec son environnement, éclaire son positionnement concurrentiel, explique ses performances et détermine les chances de succès de son évolution et sa pérennité. Dans la perspective de mieux apprécier cette concurrence dans le secteur algérien de l'électroménager, dont on doit caractériser les principaux acteurs (firmes étrangères ou locales), nous avons choisi d'analyser l'environnement concurrentiel.

La mise au point d'une stratégie face à la concurrence, consiste dans le développement d'une ligne d'ensemble, qui indique comment une entreprise va entrer en lice contre ses concurrents. La démarche stratégique dans la formulation d'une ligne d'ensemble, exige qu'en prenne en compte la dimension externe et interne, qui détermine les limites de ce qu'une firme peut réaliser avec succès.

Cette section aura pour objet d'analyser l'environnement externe, présenté par l'identification des principales caractéristiques structurelles du secteur qui commandent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence et qui déterminent la rentabilité, la solution pour mettre au point une stratégie est d'analyser les sources de chaque force. La connaissance de ces sources permet d'éclairer les forces et faiblesse de l'entreprise, illustre de façon vivante sa position concurrentielle, clarifie les domaines où une modification de stratégie offre de grands résultats, et de mettre à jour les domaines où l'évolution offre les perspectives les plus prometteuses où les menaces les plus dangereuses.

L'agressivité de la concurrence et les changements de plus en plus porteurs de dangers, ont abouti à la conception des démarches d'analyse concurrentielle qui vient compléter la démarche de l'analyse stratégique classique dont le préalable est la construction d'avantage concurrentiel. La construction de cet avantage nécessite la mise en œuvre des stratégies pour se positionner en face de la concurrence. Porter propose quatre types de stratégies basées sur l'obligation de posséder un avantage, afin que l'entreprise assure sa pérennité dans un système de libre concurrence (voir chapitre 02) ;

Pour mener à bien la démarche d'analyse, il importe de préciser de façon concrète le contour des méso-systèmes à lesquels elle s'applique. Yve Morvan donne la définition suivante au

système productif : « *Par système productif, on peut entendre l'ensemble structuré de tous les agents économiques, simples ou complexes, qui créent des biens et/ou des services propres à satisfaire des besoins individuels et collectifs et qui participent ainsi à l'accroissement de la production* »¹.

Nous allons nous intéresser particulièrement dans le découpage du système productif en secteurs, pour montrer que bien qu'ils peuvent constituer un point de départ pour avoir une première idée sur l'industrie qu'on étudie, et de comprendre l'économie dans son fonctionnement général. Il nous semble alors important de faire un détour terminologique relatif au concept d'industrie et secteur ;

L'industrie : au cours de l'histoire, sa définition change, certaines activités sont exclues, et de nouvelles activités inclues. L'industrie avant d'être un secteur, a été une qualité. Diderot dans son *encyclopédie* (1751-1777), considère l'industrie comme « *le simple travail des mains* » et « *les inventions de l'esprit en machines utiles aux arts et métiers* »². Plus tard, en 1803, Jean-Baptiste Say donnera une nouvelle définition de l'industrie « *l'activité humaine déployée dans le but de produire des marchandises utiles* »³.

Pour Cotta, l'industrie désigne « *l'ensemble des unités économiques de production, qui, par l'usage de facteurs (capital et travail), transforme des biens réels en produits. Elles dégagent une valeur ajoutée qui mesure la contribution de chacune d'elles* »⁴. Pour Teulon, considère que, le terme industrie fait référence à la classification des activités productives en trois grands secteurs :

-  Le secteur primaire qui regroupe l'agriculture, pêche et activités extractives ;
-  Le secteur secondaire qui évoque une transformation des matières premières ;
-  Le secteur tertiaire qui, sous le terme générique prestation de service, englobe l'ensemble des activités immatérielles.⁵

S'interroger sur l'organisation des industries et les conditions de fonctionnement des entreprises productrices découle directement de la place fondamentale qu'occupe l'industrie dans la société depuis fort longtemps.

L'industrie au sens de l'économie industrielle regroupe l'ensemble des activités permettant la transformation des résultats de la recherche en produits, biens de

¹ Morvan Yves, *fondement de l'économie industrielle* éd Dunod Page 495

² IDEM. P6

³ IDEM p7

⁴ IDEM p7

⁵ IDEM p8

consommations et services. Elle se situe entre la science et la consommation ; elle est donc au cœur de l'ensemble des activités économiques. Cette conceptualisation de l'industrie, incluant le matériel et l'immatériel, lui procure une responsabilité majeure dans le système productif.

Le secteur : adoptons la définition opératoire d'un secteur, d'après laquelle « *un secteur se compose du groupe de firmes qui fabrique des produits étroitement substituables* »⁶. Le secteur est un concept de la comptabilité nationale. Il regroupe des entreprises ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. D'une manière générale, la caractéristique retenue est l'activité principale (domaine d'activité stratégique) de l'entreprise déterminée selon les critères de rentabilité : chiffre d'affaires le plus élevé, et de l'emploi : l'effectif le plus important, etc.

Le secteur regroupe l'ensemble des entreprises qui exercent la même activité principale. Les entreprises ne sont que très rarement mono-productrices. Lorsqu'elles fabriquent divers "produits", il est possible de faire apparaître une activité principale qui correspond au produit représentant la part la plus importante de l'activité de l'entreprise et qui sert ainsi à identifier son secteur d'appartenance.

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

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

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

1-1) les déterminants de l'intensité de la concurrence : « *comprendre le changement* » à été mise en évidence la somme des influences qui sont contenues dans l'environnement qui conditionnent le devenir des entreprises. La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là-même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont formuler. Étudier un secteur économique va donc consister à lister puis à analyser les facteurs structurants du secteur, afin de comprendre les influences réelles

⁶ **Choix stratégique et concurrences de Porter E MICHAEL « techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie » édition ECONOMICA**

qui jouent et les conséquences qui en résultent. Avec la nouvelle ère économique, l'approche stratégique repose sur une vision plus large, elle exige la participation et la contribution de toutes les structures de l'entreprise. Dans la conception contemporaine de la stratégie, l'entreprise doit intégrer dans sa conduite générale, des paramètres nouveaux comme la mondialisation, en tant que système d'organisation de l'économie, l'internationalisation de la concurrence, la maturité des consommateurs et le développement des moyens de communication et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

En conséquence, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des forces qui structurent un secteur économique et donc définissent les conditions de la concurrence dans le secteur.

A) L'analyse stratégique classique : l'analyse stratégique classique appelée «Analyse d'Harvard » consiste à déterminer les compétences et les freins qui ralentissent les mouvements de l'entreprise et l'entravent dans la saisie des opportunités. L'analyse d'Harvard met en évidence les possibilités d'actions que peut avoir une entreprise, cette analyse comporte les étapes suivantes :

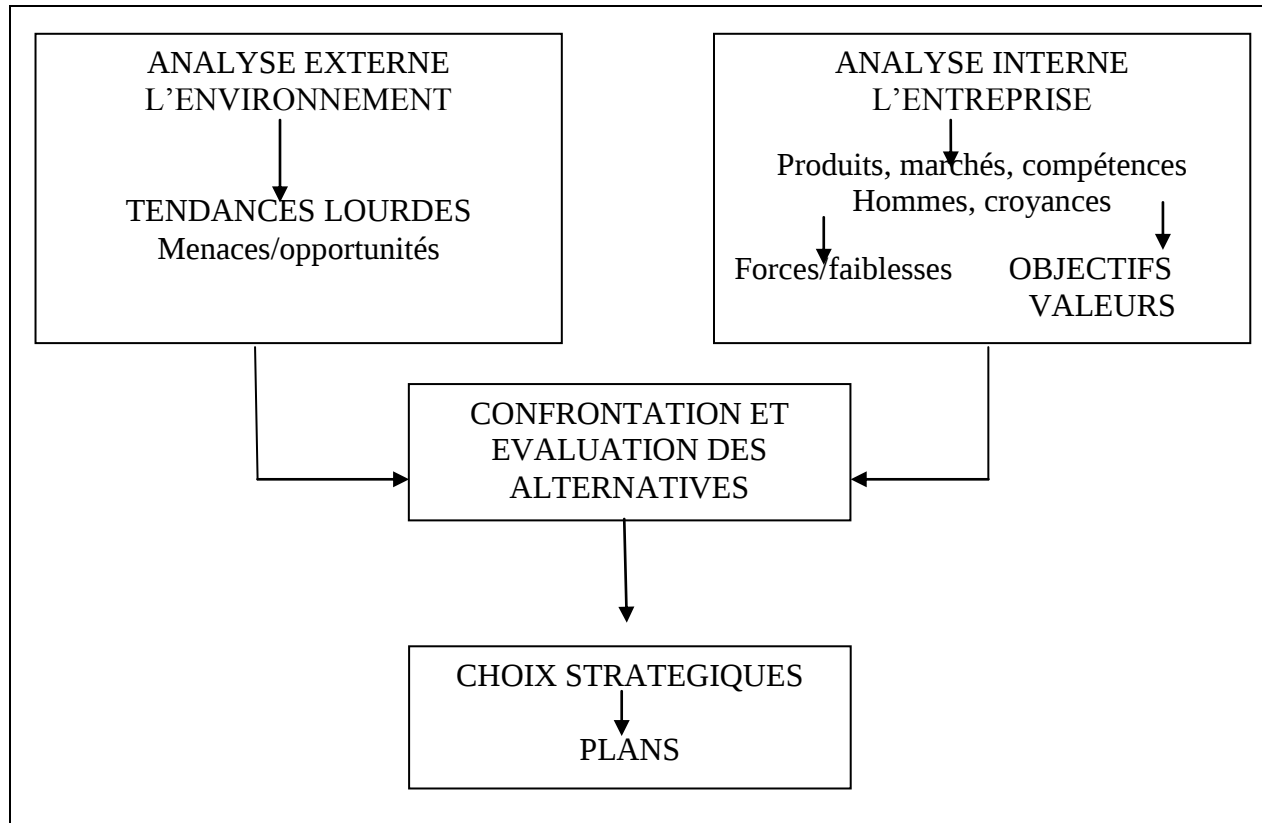
- Etude de l'environnement: Cette étude a comme objet la compréhension des tendances lourdes qui vont influencer les entreprises du secteur, afin de faire ressortir les opportunités et les menaces.
- Etude de l'entreprise: Cette étude porte sur les objectifs fixés, les compétences, le choix des marchés, des produits et les ressources humaines afin de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- L'analyse des études: Compte tenu des niveaux de menaces et d'opportunités ainsi que des forces et des faiblesses, cette analyse permet l'évaluation des alternatives offertes à l'entreprise en termes de mouvements stratégiques.
- Le choix stratégique: Une fois les objectifs et les différentes politiques sont fixés, l'entreprise doit planifier les actions à entreprendre pour les mettre en œuvre.⁷

Cette analyse qui reste toujours pertinente, ne répond pas à la problématique de la lutte concurrentielle. Il est impératif de bien comprendre que lorsqu'une entreprise fait le choix de se battre sur une partie du champ de bataille doit en même temps faire le choix de ses concurrents qu'elle va devoir affronter. Pour assurer sa pérennité face à ses concurrents, l'entreprise doit exercer un avantage concurrentiel et La construction de cet avantage

⁷Garibaldi GERARD « analyse stratégique » éd d'organisation « eyrolles » 3eme édition 2008

concurrentiel nécessite une analyse concurrentielle, *la figure 04* fait référence à l'analyse stratégique classique. A partir de ce constat et dans le but de construire un avantage concurrentiel, les chercheurs en management stratégique ont mis au point ce qu'il est convenu d'appeler « l'analyse concurrentielle ».

Figure 03: Analyse stratégique classique



Source : G. Garibaldi éd eyrolles (2001) page51

B) L'analyse concurrentielle : consiste à analyser les caractéristiques essentielles d'un secteur économique pour comprendre les principaux gisements des forces de la concurrence et ainsi de mettre en évidence les variables stratégiques clés du secteur. Son but est qu'elle permet l'analyse du jeu concurrentiel, ce qui permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents ;

-analyser le jeu concurrentiel :

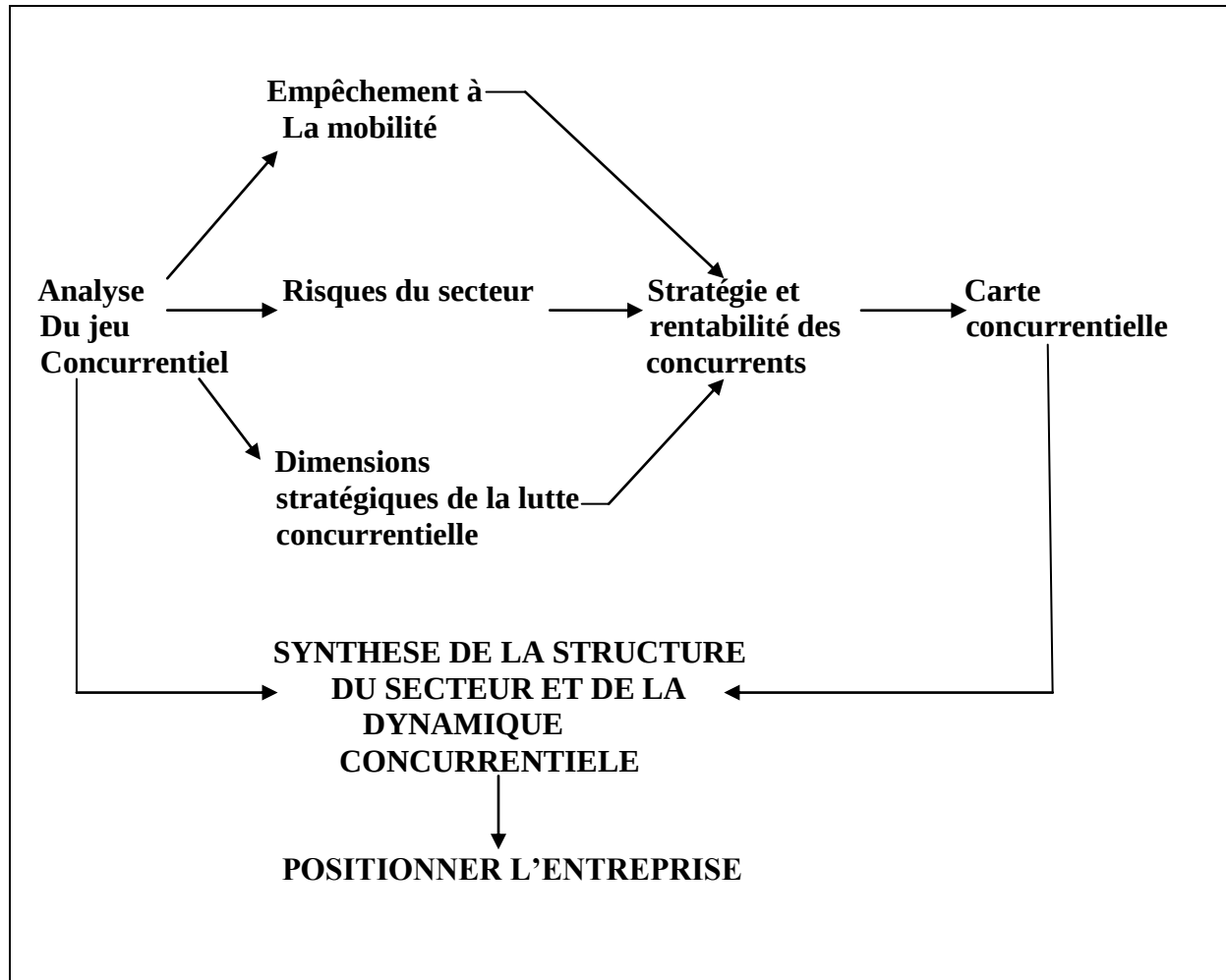
- Comprendre les risques sectoriels,
- Examiner les empêchements à la mobilité,
- Déterminer l'importance des variables stratégiques dans la lutte,

-comprendre les stratégies des concurrents :

- La mise en œuvre,
- Les raisons du niveau de rentabilité,

-obtenir une bonne compréhension de la topographie concurrentielle ;
-insérer l'entreprise dans son environnement concurrentiel⁸ : l'entreprise détermine les parties du champ de la lutte les plus appropriées pour réussir la stratégie à travers la construction d'un avantage concurrentiel; la figure 05 nous montre les différentes étapes de la démarche :

Figure 04 : analyse concurrentielle



Source : G. Garibaldi éd eyrolles (2001) page52

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, une mise en relation d'une firme avec son environnement. La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir, les forces extérieures ont une importance relative sur les firmes, et la clé réside dans la capacité à s'en accommoder. L'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur, prend plutôt racine dans la structure économique fondamentale de celui-ci, et dépasse le seul comportement des firmes existantes (PORTER 1982)⁹. Le jeu concurrentiel qui dépend des cinq forces fondamentales, détermine le ressort du profit potentiel mesuré par

⁸ Garibaldi G. Op Cit p 52

⁹ Porter E. M. Op Cit P

le rendement à long terme du capital investi. Ces cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur, parce qu'elles influent sur les prix, les coûts et les investissements des firmes du secteur. Le pouvoir de négociation des clients influe sur les prix qu'une firme peut pratiquer et exigent un service coûteux sur l'invertissent. Le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine le prix des matières premières et d'autres moyens de production. L'intensité de la rivalité influe sur les prix de la compétition en termes de fabrication et de développement des produits, publicité et force de vente. La menace d'entrée de nouveaux concurrents plafonne les prix et modèle les investissements nécessaires pour dissuader de nouvelles firmes d'entrer dans le secteur. Une autre force est souvent rajoutée à ce modèle, bien que M. Porter ne l'ait pas intégrée au départ, c'est le pouvoir de l'Etat. Ce modèle est ainsi appelé par beaucoup d'auteurs les cinq (+une) forces.

Les travaux de M. Porter ont permis d'introduire et de populariser un nombre foisonnant de concepts (économie d'échelle, barrière à l'entrée, différenciation des produits...) issus de l'économie industrielle dans le domaine du management stratégique.

Contrairement au modèle structure-comportement –performance qui prend en compte un nombre restreint de facteurs structurels, Porter, va élargir le champ d'analyse en introduisant d'autres facteurs, qu'ils appellent aussi "forces ou menaces" tel que : le pouvoir des fournisseurs et des clients.

En s'inscrivant dans une démarche structuraliste et déterministe à l'image de l'économie industrielle classique c'est-à-dire « *la structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentielles et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir* », ¹⁰ le modèle d'analyse proposé par M. Porter constitue une réponse aux problèmes que rencontrent les entreprises dans leur quête de l'avantage concurrentiel soutenable et défendable, **La figure 05** en montre les composantes essentielles.

¹⁰ Porter M. Op Cit P3

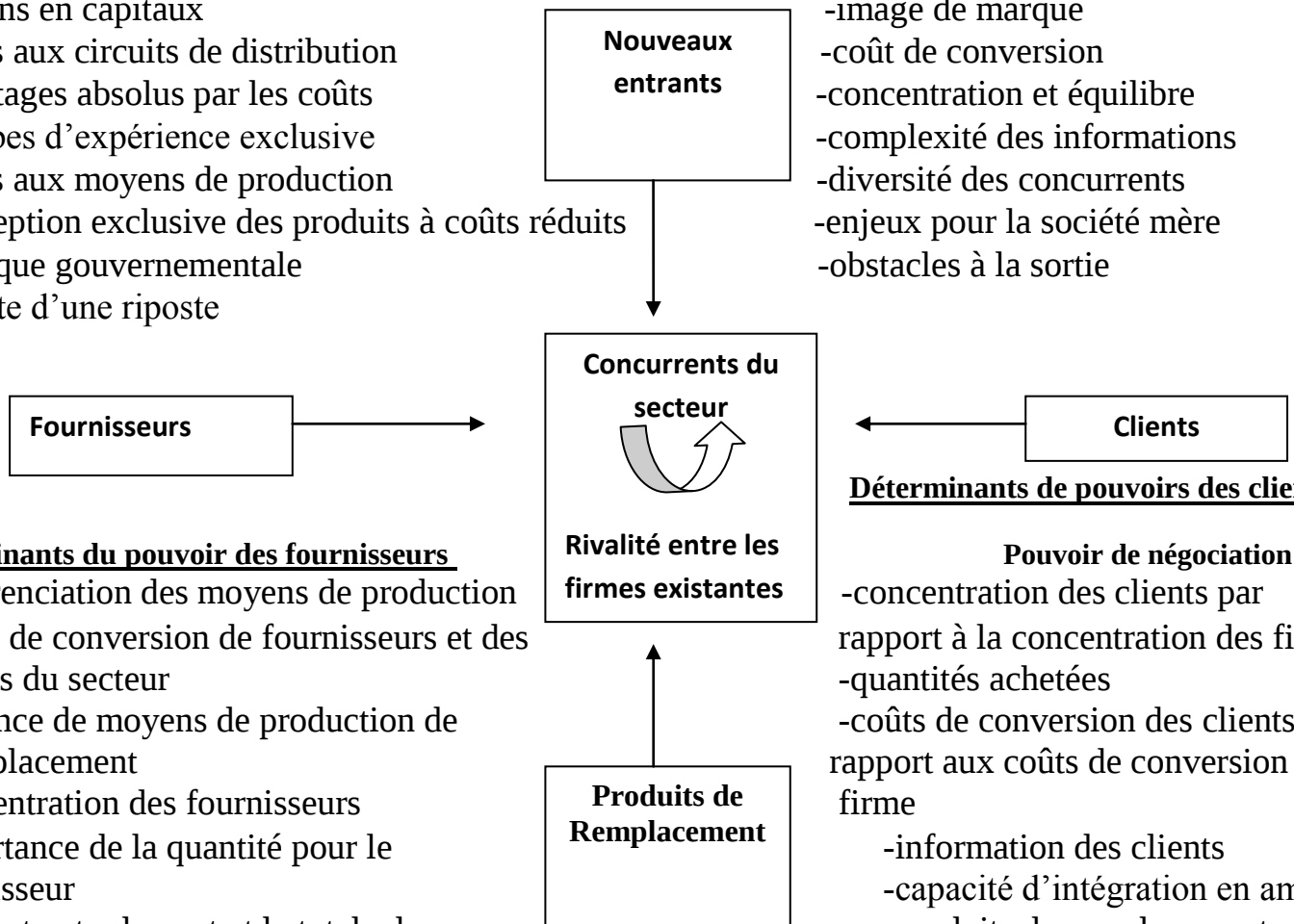
La figure 05 : composantes de la structure d'un secteur

Obstacles à l'entrée

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

Déterminants de la rivalité

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



Déterminants du pouvoir des fournisseurs

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

Déterminants de pouvoirs des clients

Pouvoir de négociation

- concentration des clients par rapport à la concentration des firmes
- quantités achetées
- coûts de conversion des clients par rapport aux coûts de conversion de la firme
- information des clients
- capacité d'intégration en amont
- produits de remplacement
- capacité à se tirer d'affaire

Sensibilité au prix

- Prix/total des achats
- Différence dans le produit
- Image de marque
- Effet sur la qualité/performance
- Profit des clients
- Stimulation en faveur des responsables des décisions

Déterminants de la menace de produits de remplacement

- Niveau des prix relatifs des produits de remplacements
- Coûts de conversion
- Propension des clients à acheter des produits de remplacements

SOURCE : Michael Porter « Avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ».ED DUNOD.1999 page 17.

La **figure 05** met en lumière tous les éléments de la structure d'un secteur qui sont susceptibles d'orienter la concurrence à l'intérieur de celui-ci. L'analyse des caractéristiques propres à chaque secteur, permet à la firme de maîtriser la complexité et de localiser les éléments clés de la concurrence avec précision, ainsi que les innovations stratégiques susceptibles d'améliorer sa position en termes de rentabilité à la sienne propre.

Adoptons la définition opératoire d'un secteur, d'après laquelle un secteur se compose du groupe de firmes qui fabrique des produits étroitement substituables. Les cinq forces concurrentielles déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité du secteur, l'entrée sur le marché, la menace des produits de remplacements, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants, reflètent la dynamique et l'intensité concurrentielle dans le secteur. Tous ces facteurs d'influence modèlent l'intensité de la concurrence qui dépend de manière critique d'un certain nombre de caractéristiques techniques et économiques de base de chaque secteur où les concurrents vont mettre en œuvre leurs stratégies. L'identification des principales caractéristiques structurelles du secteur qui commandent l'intensité des forces concurrentielles et qui influence sur le rendement du secteur (rentabilité) sont nécessaires au départ de l'analyse stratégique.

La stratégie face à la concurrence, à pour but de placer l'entreprise dans la meilleure position possible pour se défendre contre les forces de la concurrence où de les infléchir en sa faveur. La connaissance des facteurs d'influence, les sources de pression concurrentielle, va clarifier la véritable position de la firme dans le secteur à savoir :

- les opportunités et menaces ;
- les forces et faiblesses critiques de la firme qui illustre les limites interne de la stratégie que peut adopter avec succès ;
- de clarifier les domaines où des modifications de stratégie peuvent offrir des meilleurs résultats possibles et de mettre à jour les domaines où l'évolution du secteur offre des perspectives les plus prometteuses.

L'analyse structurelle est le support fondamental dans toute démarche de formulation d'une stratégie face à la concurrence. Le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité des firmes dans un secteur donné à obtenir un taux de rendement en moyenne qui dépasse le capital investi. La vigueur de chacune de ces forces de la concurrence dépend des caractéristiques techniques et économiques propre à chacune des ces structures.

1-1-1) analyse des cinq forces concurrentielles:

La structure d'un secteur influe sur les règles du jeu concurrentiel ainsi que sur la stratégie formulée par l'entreprise. L'étude du secteur consiste à recenser et analyser les facteurs structurants afin de comprendre les influences et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. La réussite ou l'échec de l'entreprise dépend de sa capacité à évoluer dans le secteur en subissant ses influences. L'analyse du secteur consiste à étudier l'intensité des forces qui le structure et donc à définir les conditions de la concurrence qui en découle. Pour Porter, les secteurs ne se ressemblent pas, chaque secteur possède sa propre structure, il est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine où les conditions de survie et de profit sont différentes. L'intensité de chaque force concurrentielle dépend de manière critique d'un certain nombre de caractéristiques économiques et techniques de base que nous aborderons l'une après les autres.

1-1-1-1) la menace des nouveaux entrants : les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place qui réduisent la rentabilité. La menace de nouveaux entrants dans un secteur dépend des *obstacles à l'entrée* qui existent et de la *réaction* à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants.

1-1-1-1-1) les obstacles à l'entrée : Pour limiter la pénétration des entreprises extérieures au secteur, des barrières peuvent être érigées. Obliger les entrants à une stratégie de volume ce qui les contraint à des investissements importants «l'intensité capitalistique augmente le risque et par conséquent décourage ceux qui n'ont pas de grands moyens financiers ». Passer d'un fournisseur à un autre entraîne des coûts de transfert sur le plan qualitatif et quantitatif, ce qui pourrait dissuader le nouvel entrant. La difficulté d'accès aux circuits de distribution. L'avantage de coût dû à l'effet d'expérience peut dissuader les nouveaux entrants.

Protéger le secteur contre toutes nouvelles incursions, est la mise en place des obstacles à l'entrée et à la sortie. Porter a souligné que les liens existent entre la rentabilité et les barrières à l'entrée et de sortie. Il explique que plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus la rentabilité a la chance d'être élevée, et plus les barrières à la sortie sont faibles, plus les revenus ont la chance d'être stables. En d'autres termes, chaque fois qu'il sera possible pour les entreprises d'un secteur de dresser des barrières, elles limiteront l'envie que pourraient avoir des entreprises extérieures au secteur d'y pénétrer.

Quelques types de barrières peuvent exister :

❖ **économies d'échelles** : les économies d'échelles ont trait à des baisses dans le coût unitaire d'un produit (d'une opération, ou d'une fonction qui entre dans le processus de production), qui surviennent lorsque la quantité absolue produite par période augmente. Les économies d'échelles sont un facteur dissuasif pour les nouveaux entrants, parce qu'elles les contraignent à démarrer sur une vaste échelle à risque de fortes réactions des firmes existantes. Les économies d'échelles peuvent être présentes dans presque toutes les fonctions de l'entreprise, dans la fabrication, les achats, la recherche et développement, la commercialisation, le réseau de services, l'utilisation de la force de vente et la distribution. Donc les économies d'échelles obligent les entrants à une stratégie de volume avec un coût d'investissement élevé.

Des gains en économies d'échelles dues aux coûts liés, lorsqu'une firme qui fabrique un produit « A » possède par la nature des choses, la capacité de fabriquer un produit « B », les coûts sont liés interviennent quand des entreprises peuvent répartir des actifs incorporels tels qu'une *marque* ou un *savoir faire*, dont le coût de création de cet actif incorporel ne se présente qu'une seule fois.

L'intégration verticale, constitue un obstacle à l'entrée dû à des économies d'échelles, l'intervention dans les stades successifs de production, commercialisation est une source d'économie. Alors le nouvel entrant peut subir un désavantage au niveau des coûts, de même une exclusion possible de l'accès à certains facteurs de productions ou à certains marchés, si la plupart des concurrents établis sont intégrés.¹¹

❖ **la différenciation du produit** : signifie que les firmes établies ont une image de marque et une clientèle fidèle, qui proviennent d'une publicité passée, de services rendus à la clientèle, de différences dans le produit ou simplement du fait d'être le premier à prendre place dans le secteur. la différenciation crée un obstacle à l'entrée en contraignant les nouveaux venus à de lourdes dépenses pour contrer la clientèle existante.

La différenciation de la part des entreprises capables de: créer une image forte, fidéliser les clients, offrir des services spécifiques, profiter d'une publicité effectuée, concevoir un produit reconnu nouveau¹².

❖ **Les besoins de capitaux** : l'intensité du besoin capitalistique considérable, pour entrer dans la concurrence suscite un obstacle à l'entrée, notamment si les capitaux servent à des

¹¹ M. E. Porter Op Cit P « il se peut qu'une entreprise voit ses coûts déminés grâce à une répartition plus large de ses frais généraux, cela ne tient qu'à la présence d'une capacité excédentaire dans l'opération ou la fonction »

¹² G. Garibaldi Op Cit p 146

dépenses de publicité de choc risquées ou irrécupérables ou à des dépenses en recherche et développement (R&V). l'entrée représente un usage risqué pour ces capitaux :

- risque lié à la couverture des pertes de démarrage et l'écoulement des stocks,
- des difficultés et des délais de recouvrement des capitaux ;

Cela constitue un avantage pour les firmes déjà établies.

❖ **Les coûts de transfert** : la présence des coûts immédiats que l'acheteur doit supporter pour se passer du produit d'un fournisseur à un autre crée un obstacle à l'entrée. Ces coûts peuvent comprendre des coûts de recyclage de la main-d'œuvre, les coûts de nouveaux équipements auxiliaires, des besoins d'assistance technique liés à l'aide technique du vendeur et des coûts psychiques liés à l'abandon et rupture de relation. Si ces coûts sont élevés, les nouveaux entrants doivent offrir des progrès considérables en matière de coûts pour que l'acheteur accepte d'abandonner les entreprises en place.

❖ **L'accès aux circuits de distribution** : le fait que le nouvel entrant doit assurer la distribution de son produit peut lui créer un obstacle à l'entrée. Dans la mesure où les firmes existantes desservent déjà les circuits de distribution logique pour le produit, ce qui va obliger le nouvel entrant à persuader son propre circuit de distribution pour qu'il accepte son produit à l'aide de remise de prix et des dépenses de publicité pour se faire connaître. Ces circuits sont devenus restreints suite à des relations de services de haute qualité, des relations d'exclusivité où les circuits sont identifiés par rapport à un fabricant particulier avec une réelle maîtrise sur eux. Cet obstacle à l'entrée est si dur à surmonter qu'une nouvelle firme va créer son propre circuit à elle entièrement neuf.

❖ **Les désavantages de coût indépendants de l'échelle de production** : les firmes établies ont des avantages de coûts que ne peuvent reproduire les entrants potentiels, quelque soient leur taille et les économies d'échelles qu'ils obtiennent :

- la propriété de la technologie du produit (les brevets)
- un accès favorable aux ressources d'approvisionnement en matières premières dont les firmes établies ont verrouillées l'accès,
- des emplacements favorables,
- des subventions publiques,
- la courbe d'apprentissage et d'expérience.

❖ **La politique gouvernementale** : la politique gouvernementale constitue une grande source d'obstacles à l'entrée. l'Etat peut limiter ou interdire l'entrée dans certains secteurs avec des contrôles tels que l'obligation d'avoir une licence et de limiter l'accès aux matières premières (transport, alcools, transit, matières énergétiques...etc.). Les restrictions publiques

à l'entrée sont plus subtiles lorsqu'elles proviennent de règles telles que des normes de pollution de l'air ou de l'eau, ou des réglementations relatives à l'efficacité et à la sécurité des produits. Ces restrictions peuvent accroître les capitaux nécessaires à l'entrée, compliquer la technologie requise ou modifier l'échelle optimale des installations.

Il peut y avoir une autre façon de renforcer la protection du secteur, c'est celle qui consiste à permettre l'existence de **barrières à la sortie élevées** par exemple :

- ✓ La difficulté de revente des actifs car le mode de production est spécifique,
 - ✓ L'usage d'un capital technique qui par nature difficile à être utiliser dans un autre secteur ;
- Michael PORTER a très bien montré que les liens directs existent entre la rentabilité d'un secteur et les barrières à l'entrée et de sortie. Il explique que plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus la rentabilité a la chance d'être élevée, et plus les barrières à la sortie sont faibles, plus les revenus ont la chance d'être stables. Ce lien est explicité dans la *figure 06* :

Figure 06 : _obstacles et rentabilité		
BARRIERES A LA SORTIE		
BARRIERES A L'ENTREE	Faibles	Elevés
	Rendements faibles et stables	Rendements faibles et risqués
	Rendements élevés et stables	Rendements élevés et risqués

SOURCE : Porter E. Michael éd *économica* (1982), P, 25.

Lorsqu'on se réfère aux profits du secteur, 1) le cas le plus favorable est celui où les obstacles à l'entrée sont élevés et les obstacles à la sortie peu élevés. Les nouveaux entrants seront dissuadés d'entrée et les concurrents malheureux quitteront le secteur. 2) Quand les obstacles à l'entrée et à la sortie sont élevés, les profits potentiels sont forts, mais s'accompagnent d'un risque plus grand. Les nouveaux concurrents sont dissuadés et les concurrents malheureux continueront à lutter. 3) le cas où les obstacles à l'entrée et à la sortie sont faibles n'a guère d'attrait. 4) le pire des cas est celui où les obstacles à l'entrée sont faibles et les obstacles à la sortie sont élevés, l'entrée devient alors facile et sera encourager par des évolutions de la situation économique et autres aubaines momentanées.

1-1-1-2) l'attente d'une riposte : l'anticipation des représailles de la part des entreprises installées possédant cette capacité (stratégie défensive).

L'entrant potentiel peut s'attendre aux réactions vigoureuses de la part des firmes installées. Pour mener la vie dure au nouvel entrant dans le secteur, la réussite de ce genre de dissuasion peut avoir lieu à condition que les firmes installées possèdent les critères suivants :

- ✓ un passé de ripostes vigoureuses à l'égard des entrants, des comportements d'alliance, de solidarité et de défense commune ;
- ✓ des firmes établies disposent de ressources importantes pour réagir, des moyens financiers et des capacités de production excédentaires suffisantes pour satisfaire tous les besoins futur ;
- ✓ des entreprises très engagées dans le secteur avec des actifs importants ;
- ✓ une croissance faible de l'activité, qui limite la capacité du secteur à absorber une nouvelle firme sans chute des ventes et des résultats financiers des firmes établies.

1-1-1-3) un prix dissuasif à l'entrée : les firmes en place peuvent supprimer la menace représentée par de nouveaux entrants dans un secteur si elles fixent, sous l'influence de la lutte concurrentielle leur prix en dessous du prix de la libre concurrence si l'entrant potentiel introduira un prix inférieur au prix du marché. Les firmes en place vont agir sur la structure des prix existante majorée par la qualité du produit et les services rendus, conduisant au sacrifice du profit supérieur et d'appliquer un prix en dessous du prix de l'entrant potentiel, ce qui va le dissuader d'entrée.

1-1-1-2) l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants: la rivalité entre les concurrents existants prend la forme bien connue de manœuvres pour obtenir une position avantageuse, à l'aide d'une tactique fondée sur la concurrence : **1)** par les prix, **2)** sur les batailles publicitaires, **3)** sur l'introduction de nouveaux produits, **4)** sur l'amélioration des services ou des garanties consentis à la clientèle. La rivalité entre les concurrents établis représente, un système d'actions et de réactions envisagé et engagé par une ou plusieurs firmes qui se sentent poussés à améliorer leur position ou en voient la possibilité de s'accaparer de nouvelles part de marché. Dans la plupart des secteurs, les actions contre la concurrence engagées par une firme ont des effets sensibles sur ces concurrents, qui les poussent à des représailles ou à faire des efforts contre ces actions. Ces actions et contre-actions donnent lieu à deux formes de concurrence :

A) la concurrence par les prix, qui est engagée par les réductions des prix qui sont facilement et rapidement adoptées par les firmes rivales, son adoption aboutie à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble du secteur (diminution des recettes des firmes), sauf si l'élasticité de la demande par rapport aux prix est suffisamment forte dans le secteur ;

B) les batailles (concurrences) publicitaires sont par ailleurs susceptibles de développer la demande ou d'accentuer la différenciation des produits dans le secteur, pour le plus grand profit.

Donc une rivalité intense résulte de l'interaction d'un certain nombre de facteurs structurels à savoir :

➤ **Des concurrents nombreux et également équilibrés (taille voisine) :** quand les firmes sont nombreuses (quelque soit étrangers et nationales), la probabilité de voir apparaître des actions individuelles pour devancer leurs rivaux, le plus souvent, c'est d'amener les plus ambitieux à tenter d'en éliminer d'autre. Même quand les firmes ont des tailles voisines par la dimension et les ressources, une instabilité peut avoir lieu suite à des combats livrés, d'actions et de ripostes prolongées et vigoureuses.

➤ **Une croissance lente du secteur :** une croissance lente du secteur transforme la concurrence en un jeu de partage du marché pour les firmes en quête d'expansion. Dans ce cas la concurrence qui porte sur les parts de marché est beaucoup plus explosive par rapport au rythme du secteur¹³.

➤ **Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevé :** des coûts fixes élevés poussent fortement toutes les firmes à utiliser à plein leurs capacités, une forte rivalité pour prendre plus de parts de marché permettant de les couvrir en les répartissant sur un plus nombre de produits, des réductions de prix lorsqu'il existe des capacités excédentaires.

➤ **Faible différenciation ou de coûts de transfert :** l'absence de différenciation de l'offre entraînant une non-fidélité à la marque, le choix de l'acheteur repose largement sur le prix et la qualité du service rendu, facteur aggravant la concurrence par la tendance à la lutte par les prix.

➤ **Des augmentations de capacité par paliers importants :** les surcapacités de production sur le secteur suite à des économies d'échelles périodiques, va rompre l'équilibre entre l'offre et la demande, le secteur peut se heurter à des périodes récurrentes de surcapacité et de baisse de prix.

➤ **Des concurrents divers :** diversité de la provenance des concurrents dont les stratégies, les origines, les personnalités et les relations avec des sociétés mères sont diverses, ont des objectifs différents et des stratégies différentes en ce qui concerne la manière de lutte contre la concurrence. Les sources de la diversité des concurrents impliquent des mouvements

¹³ Porter E M Op. Cit P 20

stratégiques correctes pour les uns et erronés pour les autres. A titre d'exemple les firmes étrangères augmentent la diversité d'un secteur parce que leur environnement diffère et leurs objectifs sont souvent différents. Les rendements des petites entreprises de propriétaire-dirigeant qui peuvent se satisfaire d'un taux de rendement inférieur à la normale du capital investi, alors que ces rendements sont inacceptables et peuvent paraître irrationnels à un autre concurrent dont les actions sont détenus par un public très large.

➤ **Des enjeux stratégiques élevés** : la rivalité est encore plus explosive dans un secteur si la réussite dans ce secteur est un enjeu important pour plusieurs firmes. il est important qu'une firme diversifiée attache plus d'importance à sa réussite dans un secteur particulier pour poursuivre sa stratégie d'ensemble. Ce genre de situation implique des manœuvres déstabilisantes visant l'expansion et une volonté potentielle de sacrifier la rentabilité.

➤ **Des obstacles à la sortie élevés** : les obstacles à la sortie sont des facteurs économiques, stratégiques et affectifs qui maintiennent des firmes face à la concurrence dans certains secteurs d'activité, même lorsqu'elles obtiennent des rendements faibles ou négatifs sur l'investissement. Quand ces obstacles sont élevés les firmes n'abandonnent pas, elles s'accrochent avec acharnement même si la rentabilité du secteur reste constamment basse, les principales sources d'obstacles sont :

- indivisibilité du capital technique (actifs spécialisés),
- des coûts fixes de sortie (accord avec les salariés),
- des restrictions gouvernementales.

➤ **Innovation technologique** : supposant des frais de recherche élevés d'où la nécessité de faire du volume.

Les facteurs qui déterminent l'intensité de la rivalité sont constamment changeants. A mesure qu'un secteur accède à la maturité, son taux de croissance baisse, la rivalité s'intensifie, les profits baissent et on assiste à une guerre pour chasser les autres du secteur.

1-1-1-3) la pression exercée par les produits de remplacement : toutes les firmes d'un secteur sont en concurrence avec les secteurs qui fabriquent des produits étroitement substituables avec leurs produits ou services. L'identification des produits de remplacement consiste à rechercher les autres produits qui peuvent remplir la même fonction que le produit du secteur. Le risque de produit ou de service de substitution, l'intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et la diminution de la valeur marchande des

produits interviennent quand le marché trouve l'intérêt dans des produits ou des services de substitution.

Prêtons attention au fait que l'intérêt peut prendre des formes comme :

- le produit de substitution offre des fonctionnalités supplémentaires ;
- des avantages au niveau du coût (achat, approvisionnement, conception) amenés soit par une meilleure conception soit par un nouveau mode de production ;
- le produit offre des meilleures adaptations aux besoins des clients.

Ces produits de remplacement ne peuvent que renforcer la limite à laquelle se heurte la rentabilité puisque la vague d'expansion a été tempérée par ces produits dans la capacité à augmenter les prix. En fait on peut considérer que la substitution peut :

- être directe ;
- provenir de la disparition d'intérêt pour l'emploi du produit ;
- résulte d'une intégration par l'amont dans la filière ;
- résulte d'une intégration par l'aval.

La substitution peut être directe et résulte d'une intégration par l'aval. Pour limiter ce risque, l'entreprise doit exercer une veille technologique qui permet de suivre toutes les tendances de ses concurrents qu'ils soient directs ou indirects. L'entreprise doit tenir compte de l'évolution des cinq forces ainsi que des transformations qui pourraient avoir plus d'effets sur le jeu concurrentiel comme la maturité du secteur, le positionnement stratégique dans la filière ainsi que le métier exercé¹⁴.

1-1-1-4)Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Situés dans la chaîne amont, même si ce ne sont pas des fournisseurs directs, leur pouvoir est renforcé par la disposition d'un pouvoir de négociation à l'égard des organismes d'un secteur en menaçant d'augmenter les prix ou de réduire la qualité des produits et services achetés. Les conditions qui assurent le pouvoir des fournisseurs tendent à refléter les conditions qui garantissent le pouvoir des clients. Le groupe de fournisseur est puissant si les conditions suivantes prévalent :

- La concentration des fournisseurs (si le nombre des clients est important et peu de fournisseurs), ce groupe de fournisseur constitue une menace crédible d'intégration vers l'aval,
- La dépendance de produit de leur secteur (grande difficulté de trouver des produits de substitution),

¹⁴ Garibaldi G. Op.Cit. p 149 « il est impératif d'exercer une veille technologique sérieuse, il semble important de suivre tout particulièrement les tentatives des adversaires qui leur permettraient d'obtenir un rapport qualité-prix plus intéressant en terme de gain de temps et de coût d'appropriation »

- L'importance du produit pour l'acheteur notamment pour se différencier,
- Le coût de transfert d'un fournisseur à un autre est très élevé,
- L'excédent de la demande sur l'offre,
- Le poids du secteur qui ne représente pas pour les fournisseurs un enjeu majeur
- Le produit du fournisseur est un moyen de production important dans le secteur d'activité du client.

Il faut également considérer que la main-d'œuvre est un fournisseur, qui peut exercer une grande influence dans de nombreux secteurs d'activité. De nombreuses preuves empiriques ont démontré que des employés très compétents et qu'il est difficile de trouver sur le marché, peuvent prélever par leur pouvoir de négociation une part substantielle des profits potentiels du secteur.

1-1-1-5) Le pouvoir de négociation des clients : les clients luttent dans le secteur en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité, et en jouant un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent aux dépens de la rentabilité du secteur. Le pouvoir que possède chacun des groupes importants de client dépend d'un certain nombre de caractéristiques relatives à sa situation sur le marché et sur l'importance relative des achats qu'il effectue auprès du secteur. Leur pouvoir est renforcé lorsque les conditions suivantes prévalent :

- par le coût de transfert faible, notamment si les produits achetés sont peu différenciés,
- les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients, ce qui va les rendre très attentifs aux conditions d'achat,
- l'achat de quantité importante, qui représente une fraction importante du chiffre d'affaires, les opérations de ce client pèsent d'un grand poids sur les résultats,
- le client dispose d'une information complète notamment sur les prix de revient du fournisseur et se trouve en bonne position pour négocier,
- l'obligation de réduire les coûts et l'intégration des clients par l'amont, ce qui représente une menace crédible, d'où la pression sur les fournisseurs. Ce pouvoir peut se partager avec les intermédiaires qui assurent la distribution. Pour déterminer cette force, il est important de prendre en compte la manière dont le pouvoir de négociation se répartit entre l'ensemble des intervenants.¹⁵

¹⁵ Garibaldi G. Op Cit p145 « soulignant que pour bien déterminer l'intensité de cette force, il est essentiel de prendre en compte la façon dont le pouvoir de négociation se répartit entre tous les intervenants en aval de l'entreprise depuis celle-ci jusqu'au destructeur final du produit »

1-1-1-6) L'ETAT, force agissante dans la concurrence qui prévaut au sein d'un secteur :

on est surtout intéressé à l'effet possible des actions de l'Etat sur les obstacles à l'entrée. L'Etat peut, à tous ses niveaux, influencer directement ou indirectement sur de nombreux aspects de la structure d'un secteur. **1)** L'Etat se constitue comme client, **2)** fournisseur dans de nombreux secteurs et **3)** elle peut influencer sur la concurrence qui prévaut au sein d'un secteur par les mesures de la politique économique qu'elle adopte (pouvoir de régulation). Les réglementations gouvernementales peuvent aussi limiter la latitude d'action des firmes qu'elles opèrent comme clients ou fournisseurs.

L'Etat peut aussi influencer sur la situation d'un secteur face aux produits de remplacement, par des réglementations en matières de normes de sécurité et de pollution qui ont des effets sur les coûts relatifs et les quantités à produire, des subventions en faveur des firmes qui respectent l'aspect écologique, la protection de l'environnement et encourager la recherche et le développement. Toutes ces mesures prises par l'Etat ont des conséquences sur la croissance et la rentabilité du secteur.

Aucune analyse structurelle n'est donc complète, si elle ne comporte pas un diagnostic sur la façon dont la politique actuelle et future des pouvoirs publics, à tous les niveaux influera sur les conditions structurelles et sur la concurrence qui prévaut au sein du secteur concerné.¹⁶

Les cinq forces : la course aux profits : comme nous venons de le voir dans cette section, la structure des secteurs d'activités que décrit porter explique en partie pourquoi certaines firmes sont plus rentables que d'autres, la pertinence de cet outil permet :

- une firme ne fait pas concurrence aux autres pour avoir le dessus sur ses adversaires ni même pour leur prendre des parts de marché, mais plutôt pour réaliser des profits. Le véritable objectif, c'est de s'approprier plus de valeur créée dans un secteur d'activité,
- pour réaliser de meilleurs profits dans un secteur, non seulement les firmes se font concurrence, mais elles doivent aussi lutter contre leurs clients, leurs fournisseurs, les nouveaux entrants potentiels et les firmes qui offrent des produits de remplacement,

¹⁶ M. E. Porter. Op. Cit P 21

- l'effet combiné des cinq forces agit sur les prix, les coûts et l'investissement nécessaire pour entrer dans le jeu concurrentiel. Il détermine par conséquent la rentabilité moyenne d'un secteur. une bonne stratégie permet à une firme de réaliser plus de profits que la moyenne des firmes de son secteur,
- c'est faire mauvais usage de l'analyse des cinq forces que de s'en servir uniquement pour déterminer l'attrait d'un secteur. puisqu'elle permet de comprendre les résultats et le bilan de n'importe quelle firme d'un secteur, c'est un outil essentiel pour arriver à établir une bonne stratégie,
- la structure d'un secteur est dynamique et non pas statique. L'analyse des cinq forces permet de prévoir et d'exploiter les changements structurels.¹⁷

1-1-2) la structure du secteur et les besoins des clients : on a souvent dit que la satisfaction des besoins des clients était au cœur de la réussite des entreprises. Dans cette lignée de réflexion on toujours posée la question du lien qui existe entre l'analyse structurelle du secteur et la satisfaction des besoins des clients ? Qui est une condition indispensable pour la viabilité de tout secteur et des firmes qui s'y trouvent. Il faut que les clients soient en mesure de payer à un prix qui dépasse son coût de production, sinon le secteur ne survivrait pas à termes.

Cette condition est nécessaire mais pas suffisante pour garantir la rentabilité d'un secteur, et la question cruciale est de savoir si une firme est capable de se rendre maitresse de la valeur qu'elle crée pour le client ou si cette valeur est abandonnée à d'autres.

La structure du secteur indique qui est maître de la valeur. La menace d'entrée de nouveaux concurrents détermine le probabilité que ces derniers cèdent la valeur en la transférant aux clients sous la forme de baisse de prix ou en la dissipant par une augmentation du coût de la lutte concurrentielle. Le pouvoir de négociation des clients détermine la mesure dans laquelle ils conservent pour eux-mêmes l'essentiel de la valeur créée. La menace des produits de remplacement détermine la mesure dans laquelle un autre produit peut satisfaire les mêmes besoins des clients et plafond au montant qu'un client est prêt à payer pour le produit d'un secteur. le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine la mesure dans laquelle la valeur créée pour les clients sera appropriée par les fournisseurs. Enfin la rivalité entre concurrents établies détermine la mesure dans laquelle les firmes présentes dans un secteur

¹⁷Magretta JOAN OP. Cit P67

abandonnent la valeur créée en la transférant aux clients sous forme d'une baisse de prix ou en la dissipant par la hausse des coûts qu'entraîne la lutte concurrentielle.

La structure d'un secteur détermine donc qui s'empare de la valeur créée pour les clients et avec quelle proportion. L'attrait structurel d'un secteur est conditionné par la valeur créée pour les clients ; si le produit d'un secteur ne crée pas beaucoup de valeur pour ses clients, les firmes ne pourront s'approprier qu'une valeur minime, et si le produit crée une valeur élevée, la structure prend une importance cruciale. Dans sa démarche stratégique toute firme doit assurer un équilibre entre son offre en termes de **1) valeur créée, 2) sensibilité au prix, 3) situation de la demande**, et les besoins exprimés en termes de demandes dans le secteur.

1-1-3) la structure du secteur et l'équilibre entre l'offre et la demande : une autre condition importante à propos de la rentabilité d'un secteur est que les profits dépendent de l'équilibre entre l'offre et la demande. Si la demande dépasse l'offre, la rentabilité sera élevée. Cependant, l'équilibre à long terme entre l'offre et la demande est fortement influencé par la structure du secteur, tout

1-2) les groupes stratégiques : un groupe stratégique se compose de *l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine selon toutes les dimensions stratégiques. Un secteur pourrait n'avoir qu'un groupe stratégique si toutes les firmes suivaient la même stratégie de base. A l'autre extrême, chaque entreprise pourrait représenter un groupe stratégique différent. Mais en général, un secteur comprend un petit nombre de groupes stratégiques, représentatifs des différences essentielles de stratégie entre firmes. (Porter, 1980)¹⁸*. L'analyse structurelle d'un secteur, repose sur l'identification des sources et de la vigueur des cinq grandes forces de la concurrence qui déterminent la nature de cette dernière et les perspectives générales de profit au sein du secteur. En toutes évidence l'analyse structurelle peut être poussée plus loin et descendre en dessous du niveau des secteurs. Dans beaucoup de secteurs, des firmes ont adopté des stratégies de lutte très différentes en ce qui concerne l'étendue de la gamme, le degré d'intégration verticale, etc., ont obtenu des parts de marché importantes et dépassent constamment les autres de façon persistante, par leur taux de rendement sur le capital investi.

Les cinq grandes forces de la concurrence fournissent le cadre dans lequel luttent toutes les firmes d'un secteur. Mais nous devons expliquer pourquoi certaines firmes ont

¹⁸ Cité par le Roy Frédéric et Yami Saïd « management stratégique de la concurrence » p.201

régulièrement une meilleure rentabilité que d'autres et comment ce fait se relie aux positions stratégiques qu'elles adoptent. Nous devons aussi comprendre comment les différences de compétences entre firmes dans le domaine de la commercialisation, de la réduction des coûts, de la direction d'entreprises, etc., se relie aux positions stratégiques et aux résultats finals.

L'analyse des groupes stratégiques, étendra à l'explication des différences de résultat entre firmes du même secteur, et fournira un cadre pour guider le choix et l'élaboration d'une stratégie de base face à la concurrence. Le but premier de la méthode des groupes stratégiques de PORTER est, à travers l'étude des diverses stratégies mises en œuvre dans le secteur, de mieux comprendre les possibilités de survie en son sein. Il est important à ce stade de l'analyse de prendre en compte le comportement de l'ensemble des entreprises qui luttent dans le même secteur.

1-2-1) les dimensions stratégiques de la concurrence : dans un secteur, les stratégies adoptées par les divers concurrents présentent énormément de différence. En s'inspirant des travaux de PORTER, on constate que toutes ces stratégies sont basées sur des dimensions stratégiques qui sont identiques pour l'ensemble des concurrents, mais la différence réside dans l'usage et la manière dont ces dimensions sont utilisées, en d'autres termes, sur quels segments de marché chaque type de stratégie a le mieux réussi et d'appréhender les diverses options stratégiques suivies¹⁹. Les principales dimensions stratégiques auxquelles on doit se référer sont :

- **la spécialisation :** cette dimension permet de qualifier l'étendue de l'offre et donc de la gamme de produit offert. Elle mesure la concentration des efforts de la firme en ce qui concerne l'étendue de la gamme de produit, les segments de clientèle visés, et les zones géographiques de services ;
- **L'image de marque :** elle mesure la recherche d'une image de marque plutôt que d'une concurrence fondée sur le prix ou d'autres variables. La mise en œuvre d'une politique d'image demande du temps, des moyens et de la persévérance. Elle permet à une entreprise d'attirer et d'inciter une importante catégorie de clientèle. La publicité, la force de vente et d'autres moyens permettent d'acquérir une image de marque ;
- **La sélection de circuits de distribution :** ce choix influencera par ailleurs le contenu de son image. L'entreprise doit mettre son offre à la disposition des clients, pour cela, elle est obligée de faire des choix entre les différents modes de distribution ;

¹⁹Garibaldi G. Op Cit p350

elle doit choisir entre la vente directe et la vente indirecte, ainsi d'opter pour les meilleurs choix de vente directe et les meilleurs canaux possibles de distribution dans le cas de vente indirecte. Ces choix ont des conséquences majeures sur quant à ses structures, son mode d'organisation, les techniques et les compétences à maîtriser et par conséquent les allocations des ressources ;

➤ **La qualité du produit :** le choix du niveau de qualité du produit entraîne la prise de décision clés. Elle regroupe le choix du mode de production, la formation des hommes, l'approvisionnement en matières premières, le conditionnement, etc., toutes ces dimensions permettent de définir un type de stratégie ;

➤ **La domination technologique :** le degré de maîtrise technologique, au travers de l'offre, est une option stratégique majeure qui permet à une entreprise de déplacer le jeu concurrentiel en sa faveur. Elle permet à l'entreprise d'être un chef de file en matière de technologie, lui assure la fabrication de produits de qualité meilleure ;

➤ **L'intégration verticale :** au travers de cette variable on exprime le degré d'intégration verticale, au sein de l'entreprise, du processus de transmission de l'offre vers le client. A travers cette dimension il faut aussi passer en revue le degré d'intégration au sens de mesurer le degré de la valeur ajoutée des fonctions, si l'entreprise dispose d'un réseau captif de distribution ou de sources captives de matières premières, il faut indéniablement, considérer ces possibilités comme un complément d'intégration et comme élément majeur de compréhension de la stratégie.

➤ **La situation dans le domaine des coûts :** cette dimension ne doit pas surprendre puisque la domination par les coûts est l'une des stratégies génériques. Pour être capable d'exercer une stratégie de domination par les coûts il est indispensable en s'investissant dans des installations et des équipements afin de posséder un outil de production et de distribution plus efficace. Ces investissements sont très spécifiques : acquérir la compétence pour produire et distribuer en minimisant au maximum les coûts par rapport aux concurrents, il s'agit donc bien d'une option stratégique bien définie.

➤ **Les services :** le choix par une entreprise de fournir un ensemble de services complémentaire pourrait être considéré comme contenu dans d'autres dimensions. Dans quelle mesure la firme offre-t-elle des services annexes par rapport à sa gamme de produit, comme une assistance technique, un réseau de service interne, des crédits, et ainsi de suite. Cet aspect de la stratégie est intéressant à des fins analytiques ;

➤ **La politique de prix :** comment se situent les prix de la firme sur le marché. Cette situation sera directement liée à d'autres variables comme la domination par les

coûts et la qualité du produit, mais le prix reste une variable stratégique distincte qu'il faut traiter à part ;

➤ **Les rapports avec la société mère :** cette dimension qui mesure les exigences soumises aux comportements de l'unité du fait de ses relations avec la société mère. La nature des rapports qui les engagent influencera sur les objectifs des dirigeants, les ressources disponibles et les opérations (fonctions) qu'elle devra partager avec les autres unités ;

➤ **Les rapports avec les gouvernements et les autorités publiques :** dans les secteurs d'envergure mondiale, quelles sont les relations que la firme a développée et /ou elle est soumise, avec les autorités de son pays d'origine et avec les autorités des pays étrangers. la politique de l'Etat en matière de subventions et/ou réglementations influence sur les objectifs et la stratégie des divers concurrents en fonction de leurs appartenances.

On peut décrire à différents niveaux de détail chacune de ces dimensions stratégiques d'une firme et on pourrait affiner l'analyse en ajoutant d'autres dimensions. La portée des différences de stratégie selon une dimension déterminée dépend manifestement du secteur. Connaître les dimensions à partir desquelles s'organise la lutte concurrentielle ne s'avère pas suffisant et il est aussi important de comprendre l'*ampleur* que peut prendre chacune de ses dimensions ainsi que sa *traduction*²⁰.

Pour les principales d'entre elles des exemples conventionnels d'expression :

-Spécialisation	gamme réduite	gamme moyenne	gamme large,
-Polit. D'image	image faible	image moyenne	image forte,
-Canaux de dist	sélectif	quelques uns	tous,
- Polit. De qualité	faible	moyenne	forte,
- Dom. Techno	suiveur		leader,
- Intég. Verticale	amont		aval,
-Polit. De coûts	coûts faibles	coûts moyen	coûts élevés
-Polit. De service	service minimum		service complet
-Polit. De prix	standard		élevé.

Source : Garibaldi Gérard éd eyrolles page 354.

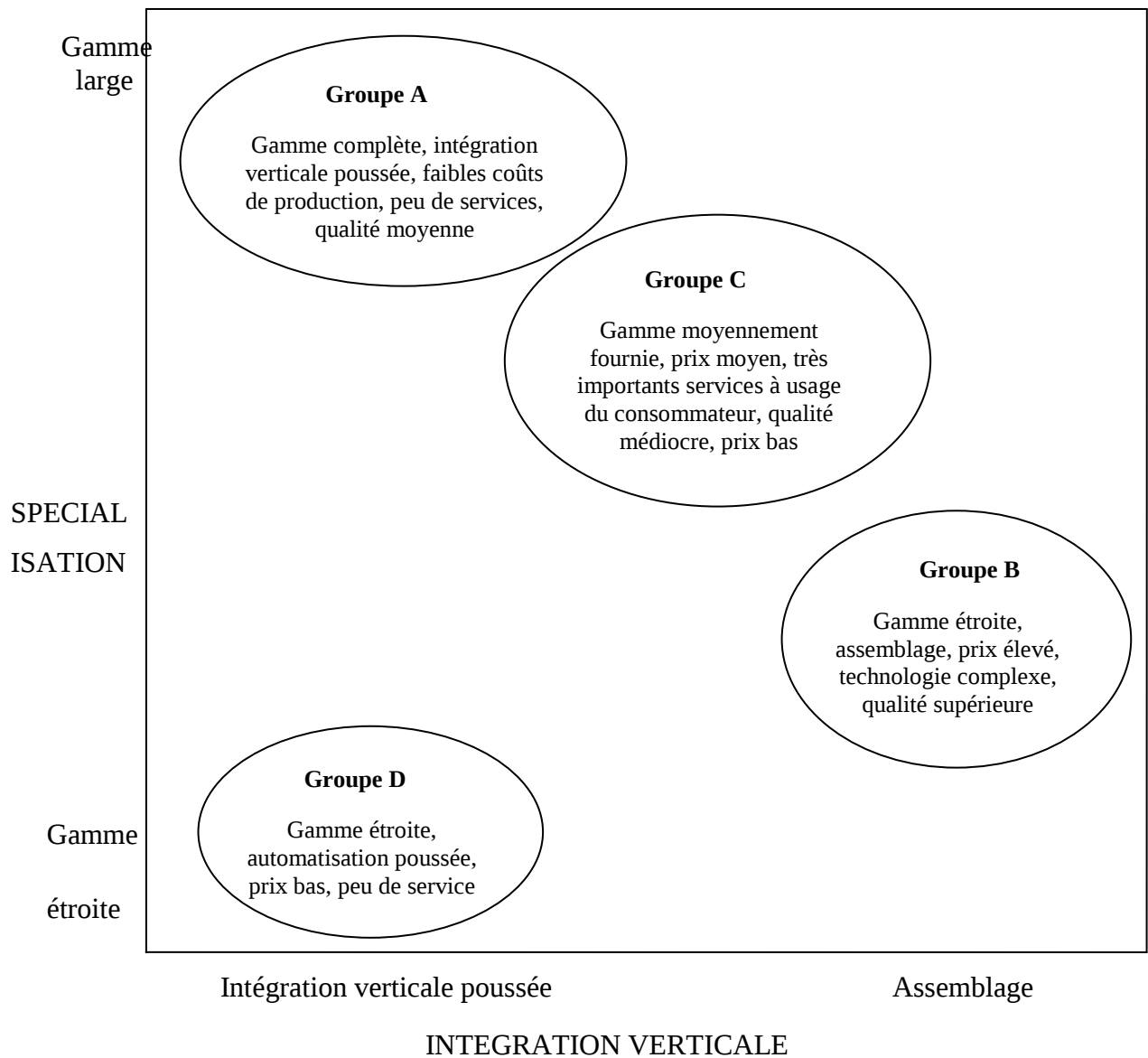
²⁰ Garibaldi G. Op Cit p362 « L'ampleur et la traduction, représente l'importance et la pertinence dans l'interprétation exacte, qui permette de parfaitement exprimer chacune de ces dimensions stratégiques dans un système de lutte concurrentielle »

Il est clair que cette traduction dépend considérablement de la structure du secteur. Il est sans doute possible pour illustrer chacune de ces dimensions, de descendre à des niveaux de détail différents pour permettre d'analyser la stratégie des concurrents.

Certaines de ces dimensions peuvent être corrélées entre elles. Cette corrélation va dépendre de la structure du secteur économique, à travers notamment des comportements de clients que reflètent les couples produit/marché. Une cohérence entre le comportement des firmes dans un secteur bien déterminé et ces corrélations, ce qui autorise la construction des groupes stratégiques.

1-2-2) Utilisation des groupes stratégiques : La notion de groupe stratégique est un instrument conçu pour faciliter l'analyse structurelle. C'est un cadre de référence intermédiaire, entre l'ensemble du secteur et chacune des firmes considérées. Chaque firme est unique, et le classement des firmes en groupes stratégiques exige des jugements sur le degré significatif des différences stratégiques. Pour construire la carte de groupe stratégique, il va falloir déterminer les dimensions stratégiques qui sont réellement applicables pour décrire les conditions de la lutte que se livrent les entreprises dans un même secteur. En suite, on retiendra les deux dimensions les plus discriminantes et les plus pertinentes pour décrire les stratégies pratiquées dans ce secteur. **1)** Dans le cas où il n'existe qu'un seul groupe stratégique dans le secteur, l'analyse peut se faire complètement avec les techniques de l'analyse structurelle. Cette structure offre les mêmes perspectives d'une rentabilité soutenue pour toutes les firmes et la différence de rentabilité réside dans les capacités propres à chaque firme dans la mise en œuvre la stratégie. **2)** dans le cas où il existe plusieurs groupes stratégiques dans le secteur l'analyse se complique et le profit potentiel des firmes appartenant à des groupes stratégiques différents lui aussi est différent, la clé réside dans les capacités respectives de mise en œuvre de la stratégie et l'effet des cinq forces de la concurrence qui n'est pas un équivalent sur les différents groupes stratégiques. **La figure 07** représente les différents groupes stratégiques d'un secteur selon les dimensions stratégiques :

Figure 07 : Catre des groupes stratégiques dans un secteur



Source : Porter Michael éd economica (1982, P145)

La première étape d'une analyse structurale à l'intérieur des secteurs consiste à caractériser les stratégies que les principaux concurrents suivent selon ces dimensions, qui permettent de dresser une carte des groupes stratégiques.

La présence de groupes stratégiques tient à une multitude de raisons, comme des différences dans les forces et faiblesses initiales des firmes, des périodes différentes d'entrée dans le secteur et des accidents historiques.

L'utilisation des groupes stratégiques permet de faire des analyses complémentaires de l'étude d'un secteur, et constitue un complément d'analyse pour l'intensité des cinq forces de la

concurrence qui s'exerce sur toutes les entreprises d'un secteur économique, il faut repartir des résultats obtenus par l'analyse des cinq forces et entamer ce processus d'analyse qui présente :

1-2-2-1) les groupes stratégiques et les obstacles à la mobilité : on a considéré jusqu'à maintenant que les obstacles à l'entrée était une caractéristique d'un secteur qui dissuadait de nouvelles firmes de s'engager dans le secteur. Des différences de stratégie peuvent impliquer des différences dans la différenciation de produits, des différences dans l'obtention des économies d'échelles, des différences dans les capitaux nécessaires, des différences dans les rapports que les firmes entretiennent avec leurs sociétés mères, etc. Il est clair qu'en général, les obstacles à l'entrée dépendent du groupe stratégique particulier que le nouvel entrant cherche à rejoindre. Cette idée, d'après laquelle les obstacles à l'entrée dépendent des groupes stratégiques visés, a une autre implication importante, que les obstacles à l'entrée ne protègent pas seulement d'apparition de firmes extérieures au groupe, mais ils constituent également *des obstacles à un changement de position stratégique qui ferait passer d'un groupe stratégique à un autre*²¹. Les facteurs qui sont à la source d'obstacles à l'entrée et qui proviennent d'une stratégie de lutte particulière, augmentent pour les autres firmes le coût d'adoption de cette stratégie ; ceux qui sont conçus comme des *obstacles à la mobilité* qui dissuadent les firmes de passer d'un groupe stratégique à un autre.

Les obstacles à la mobilité sont l'une des principales raisons pour lesquelles certaines firmes d'un secteur auront constamment une rentabilité plus élevée que les autres. Les firmes qui appartiennent à des groupes stratégiques où les obstacles à la mobilité sont élevés auront des perspectives de profit plus fortes que les autres firmes. La question qui se pose, on se demande pourquoi les stratégies qui réussissent ne sont pas imitées immédiatement. S'il n'existe pas d'obstacles à la mobilité les stratégies qui réussissent seront imitées.

1-2-2-2) les groupes stratégiques et le pouvoir de négociation : tout comme les différents groupes stratégiques sont protégés par des obstacles à la mobilité différents, ils ont un pouvoir de négociation différents par rapport aux fournisseurs ou aux clients. Les facteurs qui aboutissent à l'existence d'un pouvoir de négociation, dans certaine mesure sont liés à la stratégie (*dimensions stratégiques*)²² adoptée par la firme dont elle est question. Les groupes stratégiques disposeront de pouvoir différent à l'égard des fournisseurs et des clients pour

²¹ Porter. E M Op. Cit P 146

²² « Dimensions stratégiques permettent en générale de saisir les différences entre les options stratégiques que peuvent retenir les firmes, à travers les stratégies de lutte »

deux séries de raisons : **1)**-leurs stratégies peuvent les rendre plus ou moins vulnérables aux fournisseurs et aux clients qu'ils partagent en commun ; **2)**-leurs stratégies peuvent impliquer des négociations avec des fournisseurs et des clients, dont le pouvoir de négociation diffère.

1-2-2-3) les groupes stratégiques et la menace des produits de remplacement : les groupes stratégiques sont plus ou moins exposés au risque d'une concurrence par les produits de remplacement selon, qu'ils se concentrent sur une partie ou une autre de la gamme de produits, qu'ils desservent des clients différents, que leur fonctionnement exige tel ou tel niveau de qualité et de complexité technologique, qu'ils sont des situations différentes dans le domaine des coûts, ces différences peuvent les rendre plus ou moins vulnérable à des produits de remplacement, même s'ils appartiennent au même groupe.

1-2-2-4) les groupes stratégiques et la rivalité entre firmes : la présence de plus d'un groupe stratégique au sein d'un secteur a des effets sur l'intensité de la compétition par les prix, par la publicité et les services offerts. La multiplicité renforcera l'intensité de la lutte par la diversité, ou asymétrie entre les firmes du même secteur. Des stratégies différentes, en même temps que les événements extérieurs, signifie que les firmes auront des propensions différentes à prendre des risques, un horizon temporel, un niveau de prix et un niveau de qualité. Quatre facteurs déterminent la force des interactions entre groupes stratégiques qui luttent pour conquérir des clients :

- **L'interdépendance des groupes sur le marché**, ou l'ampleur des chevauchements entre les clientèles qu'ils visent (les groupes luttent pour conquérir la même clientèle), quand l'interdépendance est forte engendre une rivalité plus intense ;
- **Le degré de différenciation des produits** dans chaque groupe qui résulte des de la divergence de stratégies adoptées par les groupes qui conduisent les clients à préférer des marques distinctes et séparées,
- **Le nombre de groupes stratégiques et leurs dimensions relatives**, la multiplicité des groupes implique une grande diversité et une forte probabilité que l'un d'eux déclenche une lutte à outrance en attaquant la position des autres groupes au moyen d'une baisse de prix ou d'une autre manœuvre tactique ;
- **La distance stratégique entre groupe**, qui se rapporte sur l'ampleur des divergences entre les stratégies des groupes qui tiennent aux variables clé, comme l'image de marque, la situation à l'égard des coûts ou à la prédominance technologique ou à des circonstances extérieures comme les relations avec la société mère et les

pouvoir publics. Des firmes qui suivent des démarches stratégiques très différentes tendent à avoir des idées fort divergentes sur la manière de lutter, à éprouver des difficultés à comprendre les comportements réciproques, à avoir du mal à éviter des réactions et l'ouverture des hostilités.

L'interaction de ces quatre facteurs détermine l'allure de la compétition que se livrent les différents groupes stratégiques d'un secteur pour gagner des clients. La situation la plus explosive, est celle où plusieurs groupes stratégiques dont les forces sont équilibrées mais les stratégies très différentes, cherchent à conquérir la même clientèle de base.

1-2-2-5) les groupes stratégiques et la rentabilité d'une firme : l'analyse des groupes stratégiques à l'égard de chacune des forces de la concurrence qui jouent dans un secteur nous offre un cadre de référence pour déterminer la situation stratégique des groupes.

Les situations des différents groupes stratégiques peuvent être variées, à l'aide des concepts déjà présentés, on peut exposer les déterminants fondamentaux de la rentabilité et de répondre aux divers questions : quels facteurs déterminent le pouvoir de marché, le profit potentiel des différentes firmes et comment ses facteurs sont liés aux décisions stratégiques des firmes? à l'aide des concepts suivants on détermine la rentabilité d'une firme :

- **Caractéristiques générales du secteur,** les éléments de la structure du secteur, pris dans son entier, qui déterminent la vigueur des cinq forces de la concurrence, ils comprennent des facteurs comme le taux de croissance de la demande pour les produits du secteur, le potentiel global de la différenciation des produits, les caractères de la technologie, etc., qui fixent le cadre d'ensemble de la concurrence pour toutes les firmes du secteur.
- **Caractéristiques du groupe stratégique :** la réussite d'une firme dépend de la place qu'occupe son groupe dans le secteur, à cet égard, plusieurs facteurs ont une importance comme, les obstacles à la mobilité qui protègent le groupe, le pouvoir de négociation du groupe stratégique à l'égard des clients et des fournisseurs, la vulnérabilité du groupe à des produits de remplacement et l'exposition du groupe aux attaques des groupes rivaux.
- **La place de la firme dans son groupe stratégique :** l'ampleur de la concurrence au sein du groupe stratégique, l'échelle de la firme par rapport aux autres, le coût d'entrée dans le groupe et la capacité de la firme à exécuter ou à mettre en œuvre dans la pratique la stratégie qu'elle a choisie.

1-2-2-6) les groupes stratégiques et l'aide à la formulation de la stratégie : la technique des groupes stratégiques est une aide précieuse pour la formulation de la stratégie, elle permet à une entreprise d'affiner ses choix stratégiques par la mise à sa disposition d'un outil mettant en évidence les dimensions clés de la lutte concurrentielle et en lui offrant une possibilité de lecture des diverses stratégies pratiquées dans le secteur, et chaque fois que cela est possible, le degré d'attractivité d'une stratégie sur les divers segments marketing, le processus d'aide est le suivant:

- 1) choisir le groupe stratégique où l'on veut concourir,
- 2) évaluer l'attractivité de ce groupe en examinant les barrières à l'entrée et à la sortie ainsi que les possibilités de mobilité,
- 3) identifier les facteurs d'avantage concurrentiel mis en avant dans le groupe,
- 4) évaluer la capacité de l'entreprise à survivre dans le groupe,
- 5) si nécessaire déterminer et mettre en œuvre un plan d'adaptation de l'entreprise ou envisager de rejoindre un autre groupe,
- 6) si aucune solution n'apparaît viable à long terme préparer un désinvestissement stratégique pour un redéploiement dans un autre secteur.²³

Une première classification des stratégies concurrentielles permettent l'adaptation est fondée sur la notion de groupe stratégique. On distingue alors quatre niveaux de "profondeur" des stratégies d'adaptation :

- Les actions visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise au sein de son groupe stratégique. Ces actions peuvent consister en de simples aménagements des politiques de la firme ou, plus profondément, dans la mise en œuvre de nouveaux "moyens de la stratégie",
- Les actions conduisant la firme à se déplacer dans l'espace stratégique afin d'entrer dans un groupe stratégique caractérisé par des performances moyennes supérieures ou dans un groupe dans lequel l'entreprise peut espérer bénéficier d'une meilleure position compétitive. Les stratégies d'adaptation visent alors à contourner les barrières à la mobilité,
- Les actions visant à introduire une rupture dans la carte stratégique du secteur, par la mise en œuvre d'un positionnement stratégique innovant pouvant constituer le point de départ d'un nouveau groupe stratégique,

²³ G. Garibaldi Op Cit p374

- Un redéploiement plus radical encore de l'activité de l'entreprise, la conduisant à sortir de son secteur d'origine pour en pénétrer un autre offrant de meilleures perspectives de valorisation de ses compétences²⁴.

Ces stratégies visant à rapprocher les comportements de l'entreprise des exigences du régime de concurrence sectoriel. Il s'agit donc de stratégies "réactives". Concrètement, ces stratégies d'adaptation consistent en un ensemble d'actions visant à faire évoluer tout ou partie des sous-systèmes (production, marketing, logistique...) de l'entreprise vers un état désiré, un "but stratégique", supposé permettre d'atteindre les objectifs de la firme.

1-3) Le bon usage de l'outil d'analyse structurelle du secteur:

Cette analyse consiste à lister les grandes tendances de l'environnement qui doivent avoir un effet sensible sur le comportement des acteurs du secteur. Lorsqu'une firme a fait son diagnostic sur les forces qui influent sur la concurrence au sein de son secteur et sur les causes profondes, elle est en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport au reste du secteur. Au niveau stratégique, les forces et faiblesses qui comptent concernent la position de la firme par rapport aux causes profondes qui sous-tendent chacune des forces de la concurrence. Ce cadre d'analyse serve la firme à identifier sa situation par rapport aux produits de remplacement, les obstacles à l'entrée et dans l'affrontement qui l'oppose aux concurrents établis.

La formulation d'une stratégie efficace face à la concurrence, comportent des actions offensives et défensives qui visent à mettre la firme dans une situation *tenable* à l'égard des cinq forces de la concurrence, globalement différentes démarches sont envisageables à savoir :

- mettre la firme en situation, telle que ses capacités assurent la meilleure défense possible contre le déplacement actuel des forces de la concurrence ;
- influencer sur l'équilibre des forces grâce à des actions stratégiques visant à améliorer la position relative de la firme ;
- anticiper les modifications des facteurs qui régissent les forces de la concurrence, et réagir en exploitant cette évolution par l'adoption d'une stratégie appropriée au nouvel équilibre entre concurrent avant que les firmes rivales ne les perçoivent.²⁵

²⁴ Philippe MOATI CAHIER DE RECHERCHE N° 160 « les stratégies d'adaptation des entreprises élément d'analyse » OCTOBRE 2001 P3

1-1-3-1) la mise en défense : on considère que la structure du secteur est une donnée, à laquelle elle confronte les forces et faiblesses de la firme. La stratégie consiste à ériger des défenses contre les forces de la concurrence et de trouver au sein du secteur des positions favorables là où ces forces sont faibles.

La connaissance des capacités de la firme et des facteurs qui régissent les forces de la concurrence permet de mettre en lumière les domaines où la firme devrait faire face à la concurrence et les domaines où elle devrait l'éviter. *« Si l'entreprise produit à bas coût, elle peut choisir de vendre à des clients puissants, en prenant soin de les vendre que des produits qui ne sont pas soumis à la concurrence des produits de remplacement »*²⁶.

1-3-2) la modification de l'équilibre des forces : une firme peut adopter une stratégie offensive. Cette démarche consiste non seulement à s'adapter aux forces de la concurrence ; elle vise à modifier les facteurs qui les régissent.

Des innovations, au plan de la commercialisation, peuvent accentuer l'image de marque ou la différenciation du produit. Des investissements dans des installations de grande échelle, une intégration verticale peuvent influencer sur les obstacles à l'entrée. L'analyse structurelle peut servir à identifier les facteurs-clé qui régissent la concurrence et, par voie de conséquence, les points où une action stratégique destinée à modifier l'équilibre aura les plus grands résultats.

1-3-3) l'exploitation de l'évolution du secteur : l'évolution du secteur à une grande importance stratégique, parce qu'elle entraîne naturellement des modifications dans les sources structurelles de la concurrence. Dans le cadre bien connu du cycle de vie du produit, qui marque le développement d'un secteur, le taux de croissance change, la publicité tend, dit-on, à diminuer à mesure que le secteur accède à la maturité, et les firmes tendent à une intégration verticale.

Il est clair que les évolutions qui méritent la priorité la plus élevée dans l'élaboration de la stratégie sont celles qui influent sur les sources les plus importantes de la concurrence au sein du secteur et celles qui placent de nouveaux facteurs structurels sur le devant de la scène :

²⁵ Porter E M. Op. Cit « le cadre d'analyse peut plutôt servir à identifier rapidement les caractéristiques structurelles fondamentales qui déterminent la nature de la concurrence dans un secteur particulier, c'est sur ce point que doivent essentiellement se concentrer l'analyse et la réflexion stratégique ».

²⁶ M. E. Porter. Op. Cit P 33.

- l'intégration verticale dans des secteurs à maturité, accroît fortement les économies d'échelles et le besoin en capital pour lutter dans le secteur ce qui engendre des obstacles à l'entrée ;
- Dans le sens d'une moindre différenciation du produit, cette évolution va augmenter le pouvoir de négociation des clients ;

Le processus d'évolution d'un secteur dépendra largement des caractéristiques des obstacles à l'entrée, de l'amélioration de la position relative du secteur face aux produits de remplacements, de l'intensité finale de la concurrence et du pouvoir conquis par les clients et les fournisseurs ; ces caractéristiques seront modelées par des facteurs tels que la probabilité de la création d'images de marque, l'apparition des économies d'échelles importantes et de la courbe d'expérience suite à un progrès technique.

1-3-4) la stratégie de diversification : on peut se servir de ce cadre d'analyse de la concurrence qui prévaut dans un secteur pour élaborer une stratégie de diversification. Ce cadre sert de guide pour identifier, appuyer les décisions de diversification et saisir les potentialités du secteur d'activité. Ce cadre d'analyse permet à la firme de découvrir un secteur doté d'un bel avenir avant qu'il soit refléter par des acquéreurs éventuels.

L'analyse des cinq forces fournit de l'information essentielles pour faire des choix stratégiques éclairés, parce qu'elle permet de voir comment la valeur économique créée au sein d'un secteur est répartie, autrement dit, elle indique la partie de cette valeur que s'approprient les firmes par rapport aux clients, aux fournisseurs, aux distributeurs, aux firmes qui offrent les produits de remplacement et aux nouveaux entrants potentiels. Elle permet également d'établir un lien direct entre les résultats et le bilan d'une firme d'une part, et d'autre part, la structure du secteur auquel cette firme appartient. Par ailleurs il faut tenir compte de l'effet combiné des cinq forces, car elles agissent ensemble sur les prix, les coûts et l'investissement nécessaire pour entrer dans le jeu de la concurrence.

On utilise souvent le cadre d'analyse des cinq forces pour évaluer l'attrait que représente un secteur. C'est effectivement une information essentielle pour les firmes et les investisseurs qui veulent savoir s'ils doivent sortir d'un secteur, y entrer ou y investir ; autrement dit, une analyse pertinente des cinq forces permet de déceler les particularités de la concurrence au sein d'un secteur et, ainsi d'orienter les mesures qu'une firme doit prendre pour améliorer sa rentabilité.

Section 03 : L'analyse interne par la chaîne de valeur :

Il est difficile en regardant une entreprise dans son ensemble de déterminer ses réels moyens de réussite de telle ou telle stratégie générique. La domination par les coûts (un système de distribution peu coûteux, un système d'assemblage très efficace, force de vente supérieure etc.), ou la différenciation (matières premières de haute qualité, système de réception de commandes très efficace, conception supérieure du produit, etc.), ainsi que ses possibilités de la mettre en œuvre sur tout le champ de bataille ou seulement sur une niche ou un créneau.

Il paraît évident que la construction de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire la mise en œuvre de la stratégie choisie par une firme, se réalise par la façon qu'a cette firme d'exercer différemment des autres firmes ses propres activités. Il est impératif de bien comprendre le métabolisme d'une firme. Pour cela il est bien utile de posséder une méthodologie permettant de la décomposer en activités pertinentes quant à la stratégie, cette décomposition doit nous permettre de :

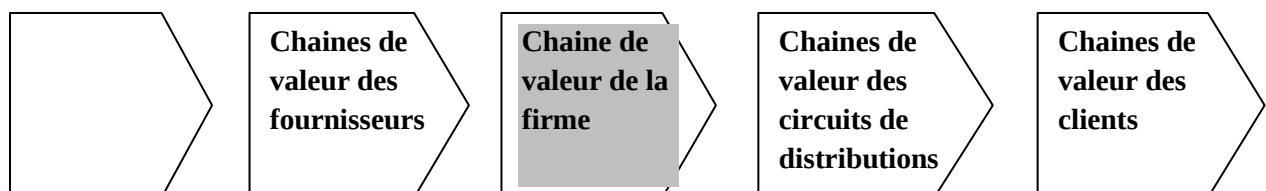
-quel est le comportement de l'entreprise quant aux coûts ?

-quelles sont ses sources existantes et potentielles de différenciation ?

Ces sont bien deux questions auxquelles il faut répondre pour faire le choix de la stratégie concurrentielle la plus naturelle pour une firme en fonction de son histoire, de ses compétences, de ces capacités et ce dans un secteur déterminé dont il faut nécessairement bien connaître sa structure.¹

La chaîne de valeur d'une firme s'intègre dans un flux d'activités plus large qui est définie par *système de la valeur* qui regroupe les chaînes de valeur des fournisseurs, des circuits de distribution et clients, illustré par la **figure 08** :

Figure 08 : système de valeur d'une firme œuvrant dans un seul secteur



Source : M. Porter éd. *économica* (1980 p51)

¹Garibaldi G. Op. Cit. p 324.

Les fournisseurs (valeur amont) non seulement livrent un produit, créent et distribuent les moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme, peuvent aussi influencer sur le résultat de la firme. En outre, de nombreux produits transitent par les chaînes de valeur des circuits de distribution (valeur de distribution) avant de parvenir au client, elles exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et sur les activités de la firme. Et enfin, le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. La base ultime de différenciation est la firme et le rôle que joue son produit dans la chaîne de valeur du client. Pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système général de la valeur.²

Cette section décrit le rôle essentiel que joue la chaîne de valeur pour identifier les sources d'avantage concurrentiel, je présenterai les activités dont se compose la chaîne de valeur de la firme et les liaisons entre eux et aux activités des fournisseurs et clients, enfin les effets de ces liaisons sur l'avantage concurrentiel.

1) L'analyse interne par la chaîne de valeur

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

Toutes les activités qu'accomplit l'entreprise ont pour but de réaliser une offre, présentant une valeur marchande, afin de lui permettre de se rentabiliser. On est en droit de considérer que la valeur de toutes ces activités est représentée en fait par la somme de l'argent que le client est prêt à payer pour obtenir la jouissance du produit.

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner d'une façon systématique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la « *chaîne de valeur* »³. Elle décompose la

²PORTER E Michael « Avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » édition Dunod P50.

³PORTER E M. Op. Cit. P49.

firmes en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation.

Dans un secteur donné, les chaînes de valeurs varient d'une firme à une autre en fonction de leur passé, de leur stratégie et de la qualité de sa mise en œuvre, l'étendue du marché géographique et le degré d'intégration des activités ont une différence importante qui peuvent tenir au champ concurrentiel et peuvent aussi influencer sur l'avantage concurrentiel. En conséquence, si nous voulons analyser la compétitivité d'une firme, c'est la valeur qu'il faut prendre en compte ainsi que les coûts⁴.

1-1) La chaîne de valeur selon Porter : Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées, représentent le résultat du passé de la firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités.

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

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

Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaîne de valeur nécessaire pour se battre dans le secteur donné. Chaque firme doit identifier, à partir de la chaîne de valeur type, ses activités créatrices de valeur propres, et que chaque grande catégorie peut être décomposée (subdivisée) en activités permettant de mieux gérer le flux des produits, le flux des commandes et le flux des documents.⁵ Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur, le principe de base est qu'on devrait isoler et séparer les activités lorsque :

⁴Garibaldi G. Op. Cit. P 325

⁵PORTER E M. .Op. Cit P 63

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

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

Pour identifier les activités créatrices de valeur, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique. On peut diviser les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories, les *activités principale* et les *activités de soutien*⁶.

A ce niveau de la construction de l'outil, la première question à se poser est de voir à quel niveau de l'entreprise il faut construire cette chaîne de valeur : il est certain qu'il faut d'abord la concevoir au niveau global de l'entreprise, puis si cela est nécessaire la décliner pour tous les segments stratégiques, pour les firmes qui considèrent qu'elles ont plusieurs segments stratégiques à gérer, exerçant de façon très différentes leurs activités (G. Garibaldi, 2008).

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

*« Ainsi un intérêt non négligeable de la chaîne de valeur interne est tout naturellement d'être un outil complémentaire pour vérifier la spécificité des facteurs clés de succès pour chaque segment stratégique (et donc permettant de s'assurer de la pertinence de la segmentation stratégique). C'est un point essentiel que l'on peut aller rechercher dans la chaîne de valeur des concurrents ; nous verrons plus loin à quel point écrire ces chaînes de valeur est important »*⁷.

1-1-1) La démarche de M. Porter pour la segmentation stratégique :

La démarche de Porter permet en premier lieu de faire la différence entre un segment marketing et un segment stratégique. Pour l'auteur, Le segment stratégique représente un ensemble de lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents sur un même champ de bataille, c'est-à-dire, un même environnement. Quant à La segmentation marketing, elle concerne plus les critères de segmentation, elle se trouve au niveau des lignes de produits, des canaux de distribution et des clients. La segmentation

⁶PORTER EM Op. Cit. P55

⁷Garibaldi G Op. Cit. P 329

stratégique permet à l'entreprise d'avoir une vision réellement stratégique. Elle permet aux dirigeants de voir l'entreprise comme un regroupement de segments stratégiques déterminés à partir de plusieurs variables de types stratégiques. Ce qui permettra l'allocation des ressources d'une manière rationnelle et réfléchie, permettant ainsi la construction de l'avantage concurrentiel ; « *on appelle segment stratégique un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement* »⁸.

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

- Les variables internes: Elles regroupent la structure des coûts et les synergies qu'on peut réaliser.
- Les variables externes: Elles regroupent les clients, la concurrence, la distribution et le marché.
- Les variables produits: Elles regroupent les compétences et les technologies.⁹

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

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

- ils correspondent à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès ;
- ils appartiennent à la même chaîne de valeur et ont une structure de coûts semblable ;
- ils font face aux mêmes concurrents.¹⁰

⁸Garibaldi G Op. Cit. P214

⁹Stratégor« politique générale de l'entreprise » éd Dunod 2004

¹⁰Stratégor OP. Cit P265

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

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

Cet outil permet à la firme d'un point de vue stratégique, d'identifier les activités exercées et la façon de les exercer. Ce sont ces descriptions qui vont permettre, à la condition d'avoir un système de suivi des dépenses qui l'autorise, de qualifier ces activités en termes de coûts et ainsi de suivre la répartition des coûts selon une vision stratégique et non seulement d'un point de vue contrôle de gestion et comptable (Gérard Garibaldi 2008).

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

1-1-2) Définition de la chaîne de valeur : pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut définir la chaîne de valeur nécessaire pour se battre dans le secteur. Chaque firme doit identifier, à partir de la chaîne type, ses activités créatrices de valeur propres. Pour définir les activités créatrices de valeur pertinentes, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres.

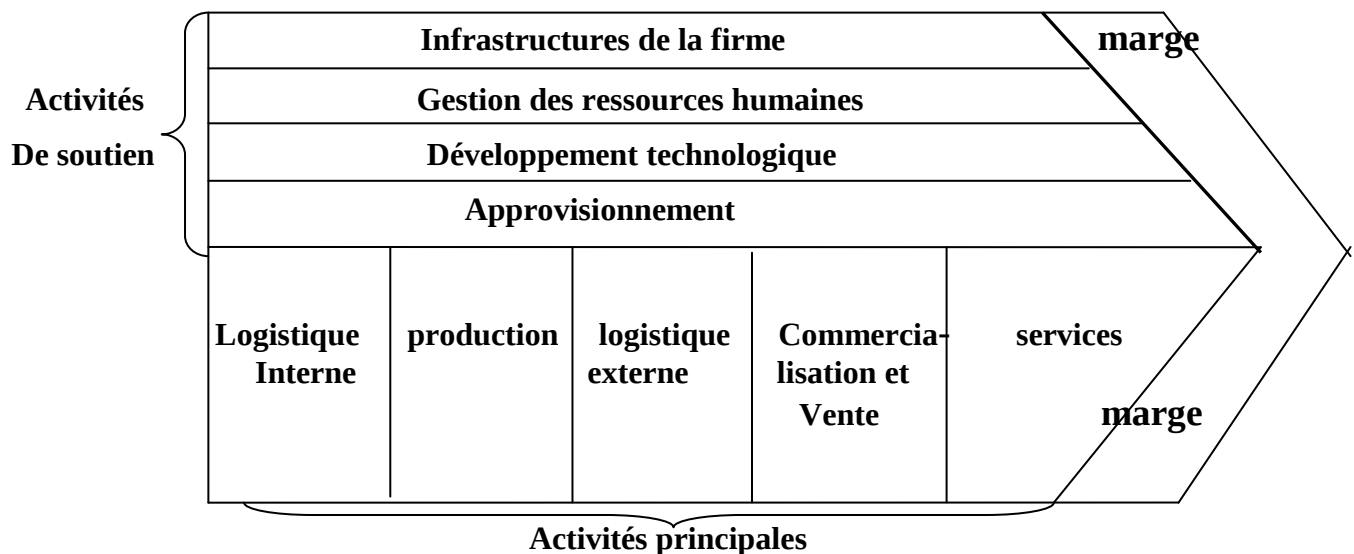
« Une chaîne de valeur décrit les différentes étapes et opérations réalisées par une firme dans une industrie donnée ; c'est l'ensemble des activités qu'exerce une firme pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Celle-ci s'insère dans un système de valeur plus large »¹¹.

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

¹¹Magretta JOAN Op. Cit P77

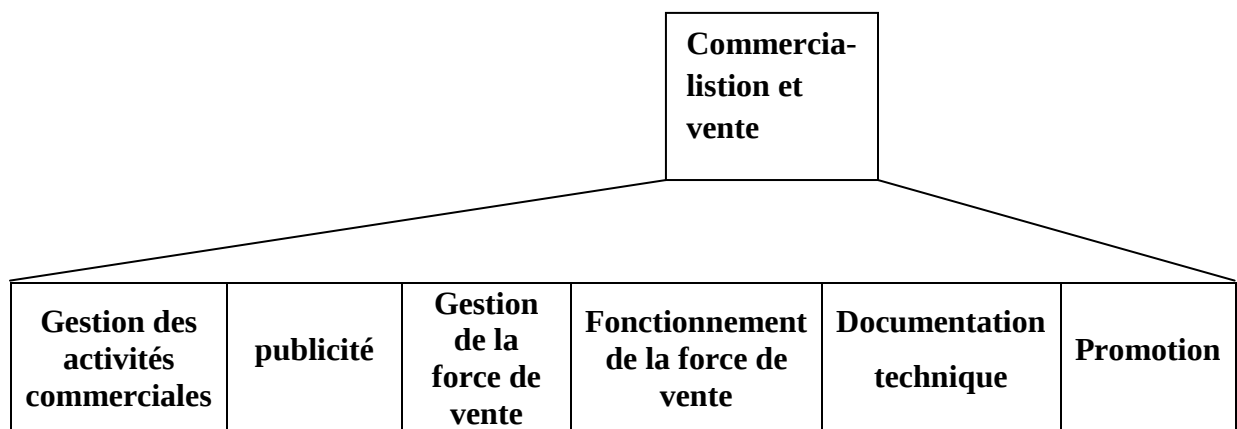
activités afin d'être mieux en mesure de décrire et chiffrer le mode de fonctionnement de l'entreprise la **figure 10** nous montre un exemple de découpage :

Figure 09 : la chaine-type de valeur



Source : M. porter P53

Figure 10 : la chaine de valeur avec son découpage



Source : G.Garibaldi P327

1-1-2-1) Les activités principales : dans tout secteur, la concurrence met en jeu cinq grandes catégories d'activités principales comme le montre la **figure 09**, chaque catégorie peut être partagée en un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de la firme.

- La logistique interne qui comprend les activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières, des produits en cours, des produits finis et à l'affectation des moyens de production. Ces activités rassemblent à leur tour des activités élémentaires comme, par exemple, le transport de marchandises ou la gestion des stocks ;

- La production qui transforme les inputs en outputs, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification et les opérations relatives aux installations;
- La logistique externe qui correspond à la distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transport, stocks intermédiaires, livraison etc ;
- La commercialisation (marketing et vente) qui regroupe les moyens par lesquels les produits ou les services sont conçus et mis à la disposition des clients. Cela peut comprendre la publicité, la promotion de vente, la force de vente la gestion de bases clients ou la création de partenariats ;
- Les services qui participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux. Ces services peuvent être délivrés au moment de la vente d'un produit ou après une certaine période de temps pour permettre a cemême produit de conserver sa valeur tels que l'installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées, etc.¹²

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

1-1-2-2) Les activités de soutien : chaque catégorie d'activité de soutien peut être divisée en un certain nombre d'activités créatrices de valeur distinctes, propres à chaque secteur. Le contenu de chacune de ces activités doit être déterminé pour chaque type d'entreprise, en peut partager en quatre grandes catégories comme le montre la **figure 09**:

- Les approvisionnements qui correspondent au processus d'acquisition de l'ensemble des ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité. C'est au responsable de ce département qu'incombe la tâche d'acquérir les matières premières ou composants a des prix intéressants grâce, par exemple, a un effet volume, a une conjoncture avantageuse, a un don de la négociation ou en exploitant le pouvoir que possède l'entreprise ;
- Le développement technique et technologique: toutes les fonctions d'une organisation font appel à des techniques et à des technologies. Il peut s'agir, par exemple, d'un savoir-faire dans le domaine de la vente pour certains services, d'un logiciel de gestion de stocks de pièces détachées ou d'un procédé innovant. Toutes ces fonctions sont déterminantes non

¹² Stratégor « politique générale de l'entreprise » édition Dunod page 82-83

seulement parce qu'elles sont directement liées à la conception et à la fabrication des produits ou services mais aussi parce qu'elles contribuent à la capacité d'innovation d'une organisation et améliorent sa valeur perçue par le consommateur final. Le développement technologique passe par une gamme d'activités qu'on peut regrouper dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production ;

- Le management des ressources humaines: il s'agit d'une fonction de soutien déterminante car elle influe sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et, en final, sur son degré d'adaptation ou, à l'inverse, de rigidité. Il se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement du personnel et la rémunération de toutes les catégories. Le management des ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'il joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés;
- L'administration qui concerne les bâtiments, les usines mais aussi les systèmes de planification, de financement, de contrôle de qualité ou d'échange d'informations. Parce qu'elle concerne aussi les processus, cette fonction joue également et fortement sur la capacité d'innovation de l'organisation¹³.

1-1-3) identification des types d'activités : à l'intérieur de chaque catégorie d'activités principales et de soutien, il y en a de trois types selon le rôle joué dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

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

¹³Stratégor. Op. Cit P 83

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

1-1-4) les liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur : l'examen des liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur, nous permet de trouver des réponses à toute une série de questions complémentaires, auxquelles il est nécessaire de répondre lors d'une analyse concurrentielle.

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

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

Les liaisons peuvent aussi refléter la nécessité d'une coordination entre activités. Une meilleure coordination permet souvent de réduire le coût ou d'accroître la différenciation, il se peut qu'une livraison dans les délais prévus exige une coordination d'activités relevant de la production, de la logistique externe et les services. Le coût ou la différenciation d'une firme ne résulte donc pas seulement des efforts déployés pour réduire les coûts ou améliorer la performance de chaque activité créatrice de valeur prise séparément. Les liaisons les plus évidentes sont celles qui unissent les activités de soutien aux activités principales.

L'identification des liaisons est un processus qui consiste à rechercher les façons dont chaque activité créatrice de valeur influe sur d'autres activités ou est influencée par elles. L'exploitation de ces liaisons nécessite des informations ou un système d'information qui permet de mener à bien l'optimisation ou la coordination.

1-1-4-1) par optimisation : l'existence de la liaison peut être le résultat d'un arbitrage entre deux ou plusieurs activités. Faire le choix de meilleurs matériaux, d'amélioration du système de production, d'une formation du personnel va augmenter le coût d'une ou plusieurs activités mais va dans le même temps réduire le taux de panne et le coût de la garantie voir d'autres services ; mais ce choix va peut-être aussi permettre d'offrir un niveau supérieur de qualité à celui de nombre de concurrents et ainsi se différencier par rapport à eux.

1-1-4-2) par coordination : une meilleure domination par l'entreprise d'un facteur clé de succès dépend dans la plupart des cas de plusieurs activités. La possibilité de servir à délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration de divers acteurs notamment de la fonction commerciale (prévisions de vente), de la production (réactivité et flexibilité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations, mais aussi de matières premières, de produits semi-ouvrés etc. permettant d'avoir en juste temps les colis en stock¹⁴.

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

- de comprendre le fonctionnement actuel,
- de voir la répartition actuelle des coûts entre activités pour satisfaire à une demande du marché,
- d'imaginer d'autres liaisons pour satisfaire autrement à cette demande ou à une nouvelle demande,
- voire même pour une demande émergente, de déterminer le contenu et le coût probable de l'offre et par là d'estimer la capacité de réponse que possède la firme.¹⁵

1-1-5) les liaisons de la chaîne de valeur interne et chaîne externe : de la même façon qu'il est indispensable de construire la chaîne de valeur interne, il faut le faire pour ce qui concerne le partage des activités entre la firme et ses divers partenaires, en amont et en aval.

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

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

¹⁴Garibaldi G. Op. Cit. P 333

¹⁵IDEM P 333

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

1) Les fournisseurs produisent un bien ou un service qui sert de moyen de production dans la chaîne de valeur de la firme et leur influence s'étend bien : par exemple, les activités d'approvisionnement et de logistique interne de la firme interagissent avec le système de réception des commandes du fournisseur, tandis que les ingénieurs chargés des applications chez le fournisseur travaillent en liaison avec les activités de développement technologique et de fabrication de la firme. Les caractéristiques du produit d'un fournisseur et ses autres points de contact avec la chaîne de valeur de la firme ont des effets importants sur le coût et la différenciation de la firme : par exemple, des livraisons fréquentes du fournisseur peuvent réduire les stocks nécessaires de la firme, un emballage approprié des produits du fournisseur peut diminuer le coût de manutention. Ces liaisons offrent des possibilités d'accroître son avantage concurrentiel¹⁶.

2) Les circuits de distribution ont des chaînes de valeurs par lesquelles passe le produit de la firme. Il est fréquent que le taux de marge prélevé par le circuit de distribution sur le prix de vente de la firme représente une fraction importante du prix de vente payé par l'utilisateur final. Les circuits de distribution vendent, font de la publicité, exposent les produits, toutes les activités qui peuvent compléter ou remplacer celles de la firme. Il existe des points de contact entre la chaîne de valeur de la firme et des circuits de distribution dans des activités telles que la force de vente, la réception des commandes et la logistique externe. Comme dans le cas des liaisons avec les fournisseurs, une coordination et une optimisation conjointe avec les circuits de distribution peuvent réduire les coûts ou accroître la différenciation.¹⁷

3) Les clients ont aussi des chaînes de valeur et le produit de la firme représente un moyen de production acheté qui entre dans la chaîne du client. Il est facile de comprendre les chaînes de valeur des clients industriels, commerciaux et institutionnels, parce qu'elles ont beaucoup de similitudes avec celle de la firme. L'extrême difficulté trouvée est de comprendre, de construire la chaîne de valeur des utilisateurs finaux, dans ce cas là, la firme a tendance à établir une chaîne pour les activités concernées par l'utilisation d'un produit particulier. Il est inutile de construire une chaîne de valeur pour chaque ménage. Les chaînes des ménages

¹⁶IDEM. P70

¹⁷IDEM. P70-71

représentatifs peuvent fournir un outil suffisant pour l'analyse de la différenciation (la différenciation d'une firme provient de la façon dont sa chaîne de valeur est reliée au client, c'est-à-dire de la manière dont le produit de la firme est utilisé ou consommé par lui, et de tous les points de contact entre la chaîne de valeur de la firme et la chaîne du client). De nombreuses activités d'une firme interagissent avec certaines activités du client comme le traitement des commandes et organisation des livraisons, assistance technique, etc., chacune de ces points de contact est une source potentielle de différenciation. La valeur apparaît quand la firme crée un avantage concurrentiel pour son client en réduisant les coûts de ce dernier ou en améliorant sa performance.

Comme dans le cas des liaisons qui interviennent au sein de la firme, l'exploitation des « *liaisons verticales* »¹⁸ nécessite des informations et des systèmes d'information modernes créent des possibilités nouvelles.

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

Fournisseur – entreprise – distribution – clients ;

Son examen donne la possibilité :

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

¹⁸ « Liaisons verticales concept introduit par Porter E M. dans son ouvrage l'avantage concurrentiel qui remplace la chaîne de valeur externe pour les fournisseurs et les circuits de distribution qui représentent les activités exercées et qui ont une influence sur les activités de la firme »

- production « Just-in-time »,
- DDP (Direct Product Profitability).¹⁹

1-2) la chaîne de valeur et organisation de la firme : la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir les moyens de l'acquérir et de le conserver. La chaîne de valeur joue un rôle intéressant dans l'organisation de la firme. La structure d'une firme regroupe certaines activités en unités au sein de l'organisation comme la commercialisation ou la production. La logique de ces regroupements tient au fait que les activités ont des ressemblances qu'il faut exploiter en les réunissant à l'intérieur d'un même département en respectant la logique d'activité. La séparation des unités au sein de l'organisation fait naître le besoin d'une coordination appelée intégration. Il faut donc instituer des mécanismes d'intégration entre les unités de l'organisation pour s'assurer qu'elles sont bien coordonnées. La structure d'une organisation fait un arbitrage entre les avantages de la séparation et de l'intégration.

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

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

1-2-1) travailler la coordination : De ce point de vue on peut distinguer trois niveaux, de complexité croissante, de coordination:

¹⁹Garibaldi G. Op. Cit. P 335

1-2-1-1) La coordination au sein d'un maillon de la chaîne de valeur : C'est a priori le niveau de coordination le plus simple à exécuter puisqu'il ne concerne qu'une activité ou fonction. Il suppose que la fonction soit exercée de manière efficace et sans rupture dans les processus spécialisés qui concernent la fonction.

1-2-1-2) La coordination au sein de la chaîne de valeur, entre plusieurs maillons différents :

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

1-2-1-3) La coordination au sein de la chaîne de business, de la filière dont ressort l'entreprise : Comme nous l'avons vu précédemment, la chaîne de valeur de l'entreprise ne peut pas être isolée de son contexte puisqu'elle appartient à une filière, comprenant des fournisseurs, des clients finaux, des distributeurs, avec lesquels d'une part elle crée et partage de la valeur et d'autre part entretient des relations plus ou moins développées et étroites. Dans cette optique, la chaîne de valeur peut s'appuyer et prendre toute sa valeur sur une coordination efficace et étroite avec les partenaires amont et aval.

1-3) la chaîne de valeur et l'analyse concurrentielle : l'analyse concurrentielle pour être pertinente, exige de déterminer l'étendue du champ de bataille sur lequel la firme souhaite exercer son métier et par la même où s'exerce la concurrence. Or cette étendue dépend essentiellement de quatre facteurs essentiels :

-l'étendue du marché couvert, qui prend en compte la variété des clients que l'entreprise veut satisfaire donc la variété de l'offre,

-le degré d'intégration, pas seulement en termes de production, c'est-à-dire la répartition des tâches entre l'interne et l'externe (fournisseurs, distributeurs voir clients),

-la couverture géographique, c'est-à-dire l'ensemble des territoires sur lesquels la firme exerce la même stratégie,

-l'étendue sectorielle, c'est-à-dire l'ensemble des secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée.²⁰

La meilleure façon de montrer l'importance du rôle de la chaîne de valeur dans l'analyse concurrentielle, est de montrer ce qu'elle peut apporter à la firme en matière de valeur pour le client, et les possibilités que possède pour lutter contre ses concurrents, un exemple réel, que montre **la figure 11**, va porter des éclairages sur l'utilisation de la chaîne de valeur d'une firme par rapport à un leader pratiquant une stratégie de « domination par les coûts » et que le secteur offre peut de possibilités de différenciation sur un segment stratégique, cette firme réalise :

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

1-3-1) prenons d'abord conscience que la comparaison des chaînes de valeurs entre concurrents est la véritable base : la firme à donc entrepris de :

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

La firme va pouvoir, tout d'abord, examiner chacun des postes et voir s'il existe des possibilités de réduction de ses coûts pour tenter de diminuer fortement l'écart avec le leader, soit par elle-même, soit par des alliances pour obtenir plus de volume ou des prix plus bas. Si cela n'est pas réaliste elle s'interrogera sur les possibilités qui existent de différenciation de l'offre dans le secteur. En cas de réponse négative, elle doit penser à se retirer pour se resituer sur une autre partie du champ de bataille.

Cette comparaison de coût *par activité* a une très grande importance dans les secteurs où l'effet d'expérience joue fortement sur les activités de la firme à des degrés différents. En

²⁰PORTER E MICHAEL. Op. Cit. P75

Chapitre 01 : l'analyse du secteur et de la concurrence pour une meilleure compétitivité

conséquence, comprendre la répartition des coûts par activités d'un concurrent permet de vérifier facilement qu'il possède à descendre le long de la courbe d'expérience (même démarche de comparaison pour comprendre les sources de différenciation).²¹

La figure 11 : comparaison des chaînes de valeurs de deux concurrents

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

Source : G.Garibaldi (2008) P 338

1-3-2) profitons-en pour rappeler les pistes à suivre pour réaliser des économies d'échelles :

²¹Garibaldi. G Op. Cit. P 337

- **développement produit** : pensé produit mondial (si l'entreprise possède la taille) en partant d'un noyau commun et en choisissant les bonnes adaptations locales, pour cela constituer une équipe de conception de type « international »,
 - **politique d'approvisionnement** : consolidation des sources de matières premières ou produits semi-ouvrés,
 - **activité de production** : rationaliser l'ensemble des flux et notamment celui des stocks.
- En termes de production, il est souvent pertinent de produire les composants dans un centre de production à faible coût, et de réaliser l'assemblage final au plus près des lieux de consommation,
- **Gestion et exécution des commandes** : faire des prévisions et organiser un système de gestion des commandes en réseau permettant d'optimiser au maximum les coûts par des choix judicieux, en termes de lieu de production, pour tenir compte des situations locales à un moment donné.

1-4) la chaine de valeur et la technologie :

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

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

Divers types de technologie déterminent aussi les résultats obtenus dans les autres activités de soutien. Les approvisionnements intègrent des procédures et des technologies pour la passation des commandes et l'interface avec les fournisseurs, les développements récents intervenus dans la technologie des systèmes d'information révolutionnent les pratiques d'approvisionnement en modifiant les procédures des commandes et en facilitant l'exploitation des liaisons avec les fournisseurs. La gestion des ressources humaines fait appel aux recherches de motivation et à des technologies de formation professionnelles. L'infrastructure de la firme met en jeu une large gamme de technologies qui vont des

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

➤ Les technologies des différentes activités peuvent être liées entre elles, multipliant ainsi les possibilités de liaison au sein de la chaîne de valeur. **Par exemple** : en relie la technologie du produit à la technologie du service après-vente et la technologie des pièces de rechanges à la technologie d'ensemble du produit²² ;

➤ La technologie influe sur l'avantage concurrentiel quand elle joue un rôle important dans les coûts ou la différenciation d'une firme. Comme la technologie est incorporée dans les activités créatrices de valeur et joue dans l'exploitation des liaisons entre activités, elle peut avoir des effets puissants sur les coûts et la différenciation. Ces effets dépendent de l'influence qu'aura la technologie sur les facteurs d'évolution des coûts et les facteurs d'unicité des diverses activités créatrices de valeur. La technologie utilisée dans une activité créatrice de valeur est souvent une source d'avantage concurrentiel autonome quand elle résulte d'un choix discrétionnaire. Une firme capable de découvrir une meilleure technologie que ses concurrents pour accomplir une activité donnée étacquièrè un avantage concurrentiel ;

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

²²M. PORTER. Op. Cit. P208

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

1-4-1) Comment vérifier si un progrès technologique est souhaitable : pour qu'un progrès technologique permette à une firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les conditions suivantes doivent être remplies :

a) le progrès technologique doit réduire les coûts ou renforcer la différenciation par ses mérites propres, et l'avance technologique de la firme doit être durable : la technologie accroît l'avantage concurrentiel si elle conduit à une diminution des coûts ou à une différenciation et si elle ne peut être imitée,

b) le progrès technologique doit infléchir les facteurs d'évolution des coûts et de singularité dans un sens favorable à la firme : la modification de la technologie utilisée dans une activité créatrice de valeur ou la modification du produit dans un sens qui agit sur une activité créatrice de valeur, peut influencer sur les facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité dans cette activité,

c) le lancement d'un progrès technologique doit donner au précurseur des avantages en plus de ceux inhérents à la technologie elle-même : même si un précurseur est imité, son innovation peut déboucher sur divers avantages, par les coûts ou la différenciation, parce qu'il aura été le premier à bouger, avantages technologiques qui subsisteront une fois l'avance technologique disparue,

d) le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur : un progrès technologique qui améliore la structure d'ensemble d'un secteur est souhaitable même s'il peut être copié facilement. La technologie devient aussi un déterminant important de la structure d'un secteur, lorsque la technologie utilisée dans une activité créatrice de valeur se diffuse. La technologie peut influencer sur les cinq forces de la concurrence et améliorer ou dégrader l'attrait d'un secteur.²³

²³M. PORTER. Op. Cit. P213

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

1-4-2) le rôle stratégique de la technologie et chaîne de valeur : la technologie, chaque fois qu'elle intervient dans la lutte concurrentielle, devient un des facteurs décisifs de succès pour les firmes sachant la maîtriser.

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

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

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

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

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

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

d) effet sur la lutte concurrentielle : évolution de la structure des coûts et nouvelles possibilités de différenciation.²⁴

²⁴G.Garibaldi Op. Cit. P 304-305

1-5) La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel : la structure d'un secteur modèle la chaîne de valeur d'une firme et reflète en même temps l'ensemble des chaînes de valeur de tous les concurrents. La structure détermine les relations de pouvoir entre clients et fournisseurs, ce qui traduit dans la configuration de leurs chaînes de valeur respectives et dans le mode de partage des marges entre clients, fournisseurs et partenaires coalisés. Cette chaîne de valeur une fois remplie, en disposera d'un instrument autorisant toute une série de recherches indispensables pour comprendre le réel métabolisme de la firme, ce qui va permettre de mettre en évidence les stratégies concurrentielles les plus naturelles pour chaque segment stratégique.

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

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

« De même, c'est bien la façon dont l'entreprise exerce ses activités créatrices de valeur qui déterminent la contribution apportée à la satisfaction des besoins des clients et donc aide à déterminer les sources potentielles de différenciations qu'elle possède et qui doivent lui permettre d'imaginer et de mettre en œuvre des offres originales » (G. Garibaldi 2008)²⁵.

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

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

²⁵G.Garibaldi Op. Cit. P 331

Michael PORTER dans son ouvrage intitulé « *l'avantage concurrentielle* » à montrer que la mise en œuvre d'une stratégie générique c'est-à-dire la construction d'un avantage concurrentiel, exige de construire une chaîne de valeur spécifique²⁶ :

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

- ✓ identifier la chaîne de valeur appropriée et y affecter les coûts et les actifs,
- ✓ identifier les facteurs d'évolution des coûts dans chaque activité créatrice de valeur et leurs interactions,
- ✓ identifier les chaînes de valeurs des concurrents, déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût,
- ✓ élaborer une stratégie visant à améliorer la position relative de la firme en matière de coûts en contrôlant les facteurs d'évolution des coûts ou en remodelant la chaîne de valeur et les activités situées en aval,
- ✓ veiller à ce que les efforts entrepris pour réduire les coûts ne sapent pas la différenciation et si c'est le cas, s'assurer qu'il s'agit d'un choix délibéré,
- ✓ vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts.²⁷

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

- ✓ déterminer le véritable acheteur, car c'est lui qui va être sensible à la différenciation,
- ✓ identifier sa chaîne de valeur et voir l'influence que l'on peut exercer sur elle,
- ✓ déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie,
- ✓ déterminer les activités de la firme qui ont un effet sur ces critères et qui permettent de se différencier par rapport aux autres,
- ✓ calculer le coût des sources de différenciation dans la firme,
- ✓ choisir les activités à partir desquelles la firme va bâtir une différenciation intéressante pour le client aussi en termes de coût,
- ✓ vérifier que la stratégie choisie est défendable et possède donc une durée acceptable pour elle,
- ✓ identifier aussi clairement que possible les facteurs clés de succès.²⁸

²⁶ M. PORTER. Op. Cit. P 52

²⁷ IDEM P 331.

²⁸ IDEM P 331.

1-6)-le bon usage le l'outil : les questions clés, qu'il est nécessaire de se poser, et auxquelles peut répondre la chaîne de valeur, appartiennent à des domaines très différents, faisant par là-même de cet outil un instrument exceptionnel de réflexion pour déterminer les stratégies génériques possibles au niveau d'un segment stratégique.

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

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

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

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

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

- la stratégie corporate,
- les stratégies concurrentielles,

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

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

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

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

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

*Et aussi « de s'assurer de la pertinence de l'affectation des ressources afin d'améliorer ou d'acquérir les compétences que la firme doit mettre en œuvre pour se créer des atouts (car c'est bien de la mise en œuvre de ces compétences que dépend principalement la maîtrise de ces facteurs clés de succès)».*²⁹

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

²⁹G.Garibaldi Op. Cit. P 345

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

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

Conclusion

La construction de l'avantage concurrentiel se fait au travers des outils étudiés. Ces outils permettent à l'entreprise d'inscrire son engagement et sa trajectoire stratégique en tenant compte de son environnement concurrentiel. L'étude de cet environnement évite à l'entreprise de se trouver face à des situations non prévues et à des risques dont elle sera victime. Cette étude de l'environnement instable et changeant (étude sectorielle) offre un mode d'analyse basé sur la recherche et la collecte d'informations fiables et pertinentes sur les tendances sectorielles puisées dans cet environnement. Pour toutes démarches stratégiques exigeant d'autres informations qu'il faut analyser à travers d'autres outils d'aide à la décision comme les techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence, appuyer par l'analyse des groupes stratégiques à l'intérieur du secteur dont la firme lutte et la pertinence de l'analyse de la chaîne de valeur.

La phase de la segmentation constitue la première étape indispensable, elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter les objectifs spécifiques. L'étude des facteurs clés de succès permet à l'entreprise de réaliser ses activités mieux que ses concurrents, et le choix d'allocation des ressources entre les activités, conduisant à la mise en œuvre de manœuvre stratégique.

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la construction de l'avantage concurrentiel, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et faire le lien entre les compétences et les capacités organisationnelles d'une part, et les stratégies mises en œuvre d'autre part.

Dans la lutte concurrentiel, la stratégie d'entreprise est plus que jamais d'une importance cruciale, le problème n'est pas sa formalisation mais sa mise en action. Pour qu'une stratégie réussisse, il est nécessaire d'enchaîner les opérations lors de sa mise en œuvre. Cette mise en œuvre est fondée sur deux principes fondamentaux, comprendre le cycle managérial qui connecte la stratégie aux activités et connaître les outils à utiliser pour chaque étape du cycle afin de réaliser les objectifs fixés et revoir les axes de la stratégie quand cela s'avère nécessaire.

Quelque soit la stratégie choisie par l'entreprise, son succès est lié à l'enchaînement des étapes : 1) Le développement d'une stratégie consiste à définir les outils, les actions, les comportements et les attitudes en précisant la vision de l'entreprise, 2) Traduire la stratégie formulée en objectifs et mesures concrètes afin de les communiquer à l'ensemble du personnel pour qu'il soit partie prenante dans l'initiative stratégique, 3) Planifier les opérations, identifier les facteurs clés de succès et améliorer les processus, 4) La stratégie doit

être évaluée par des bilans, des réunions de travail opérationnelles, des études de rentabilité et procéder ainsi à une révision stratégique, quand cela s'avère nécessaire.

En Algérie, la stratégie est liée aux différentes politiques industrielles menées par les pouvoirs publics, avec l'ouverture du marché et l'internationalisation de la concurrence, la maturité du consommateur et standardisation des produits sur l'échelle mondiale, il faut qu'elle apprenne à utiliser les outils d'aide à la décision stratégique et avoir une approche de ces outils qui permettent de prendre en compte le comportement stratégique des concurrents.

Chapitre 2

La détermination des stratégies pour une meilleure Compétitivité au niveau de la firme

Introduction

Le fait de savoir pourquoi les entreprises sont différentes et d'arriver à expliquer pourquoi elles obtiennent des niveaux de performance différents constitue l'une des questions principales qui guide la recherche dans le domaine du management stratégique (Rumelt, 1994).¹

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer la firme dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces.

Étudier les stratégies concurrentielles au moyen de l'analyse systématique des actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes, les succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des actions, de l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse, une perspective développée pour construire un avantage concurrentiel durable et soutenable. Ces différents mouvements illustrent les comportements des firmes qui, constamment, engagent des actions offensives, dans la quête d'avantages concurrentiels, ou défensives, pour préserver ceux préalablement acquis ou contrecarrer les objectifs des firmes rivales.

En effet, le succès d'une stratégie donnée dépend souvent des réactions des firmes rivales, mais ces réactions ne peuvent être connues qu'après les faits. Ce qui peut sembler ex-ante comme une stratégie efficace peut se révéler désastreux si les firmes concurrentes réagissent d'une manière non attendue (Venkataraman, Chen et Mac-Millan, 1997).²

On a indiqué au chapitre 01 qu'une stratégie, face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence et de lui assurer un meilleur rendement de son investissement. Les firmes ont découvert un grand nombre de démarches différentes pour parvenir à cette fin, et la stratégie la meilleure pour une firme est, en dernière instance, une construction unique qui reflète sa situation particulière.

¹ Claver Cortés Enrique *et al.* « Stratégies génériques de Porter » Une analyse empirique, *Revue française de gestion*, 2006/2. P 01

² Bensebaa Faouzi « Actions stratégiques et réactions des entreprises » *Management*, Vol. 3, No. 2, 2000, p 58-59

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Section 01 : le processus de formulation de la stratégie

La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que l'innovation, la culture qui cimente efficacement son organisation, ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement (Porter, 1982).

La stratégie vise à l'adoption d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. La plupart des gens utilisent le mot stratégie pour désigner toutes sortes de plans ou de programme, mais une véritable stratégie, qui procurera à une firme une performance économique supérieure. Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle crée de la valeur pour ses clients et qu'elle peut s'approprier une partie de cette valeur en raison d'un positionnement sectoriel qui la met à l'abri d'une érosion des profits provoquée par l'action combinée des cinq forces. Autrement-dit une firme possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle obtient une rentabilité supérieure en étant différente de ses rivales.

Le mot stratégie est apparu dans la littérature dans les années 50 (Williams, 1954). Il est issu du vocabulaire militaire, où il signifie, pour reprendre la formule de **Clausewitz**, « *l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique* ». Ce terme n'a pas aujourd'hui de définition universellement acceptée et on trouve dans la littérature managériale un grand nombre de définitions différentes de la stratégie.

Un très grand nombre de penseurs ont travaillé et ont fourni moult définitions du mot ; la proposition la plus raisonnable est de se contenter de définir la stratégie en termes de fonction : « la fonction stratégie », pour une entreprise, **Gérard Garibaldi** (2008) : *a pour objet la gestion intelligente des rapports de force entre elle et ses concurrents dans le but de satisfaire aux finalités fixées par les dirigeants*¹.

Définition d'Ansoff (1965), *une stratégie est un fil conducteur servant à guider l'entreprise dans ses choix de domaine d'activités (produits-marchés), qui doit être plus discriminant que les traditionnels objectifs de croissance du chiffre d'affaires ou de rendement des investissements*.²

Définition de Stratégor : *élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :*

¹Garibaldi Gérard OP Cit P38

²Stratégor, ouvrage collectif « politique générale de l'entreprise » édition Dunod 2004

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

- *La stratégie de groupe qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré ;*
- *La stratégie concurrentielle mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.³*

Cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

Ces deux modes de définition de la stratégie correspondent à deux conceptions différentes de la rationalité mises en évidence par Simon (1978). Celles-ci, appliquées à la stratégie, conduiraient à parler de stratégie procédurale (stratégie en tant qu'opérateur agissant sur le processus décisionnel) et de stratégie objectale (stratégie entendue comme le résultat du processus décisionnel décrivant le plan d'actions fixé). C'est la conception procédurale qui semble avoir donné lieu aux développements les plus féconds dans l'évolution de la pensée stratégique. Les développements ultérieurs de la réflexion sur la stratégie sont venus se greffer sur ce modèle pour proposer une formalisation plus poussée des méthodes d'analyse externe et interne ainsi que des liens entre les conclusions tirées de ces analyses et l'éventail des choix stratégiques possibles.⁴

Définition de Porter : La définition que porter donne de la stratégie n'est pas descriptive ; c'est plutôt un ensemble de principes directeurs qui permettent de distinguer une *bonne* stratégie de la *mauvaise*, et qui portent sur le *contenu* et *l'objectif à atteindre* ; « *une stratégie face à la concurrence, est une combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens (des mesures) par lesquelles elle cherche à les atteindre* »⁵.

1) la démarche de formulation et de définition d'une stratégie concurrentielle: La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, par essence une mise en relation d'une firme avec son environnement, même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, est le domaine essentiel qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. La structure du secteur exerce une forte influence sur la

³Stratégor OP. Cit P 11

⁴IDEMOP. Cit P 11 :12

⁵Porter E .M OP.Cit P XIII

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

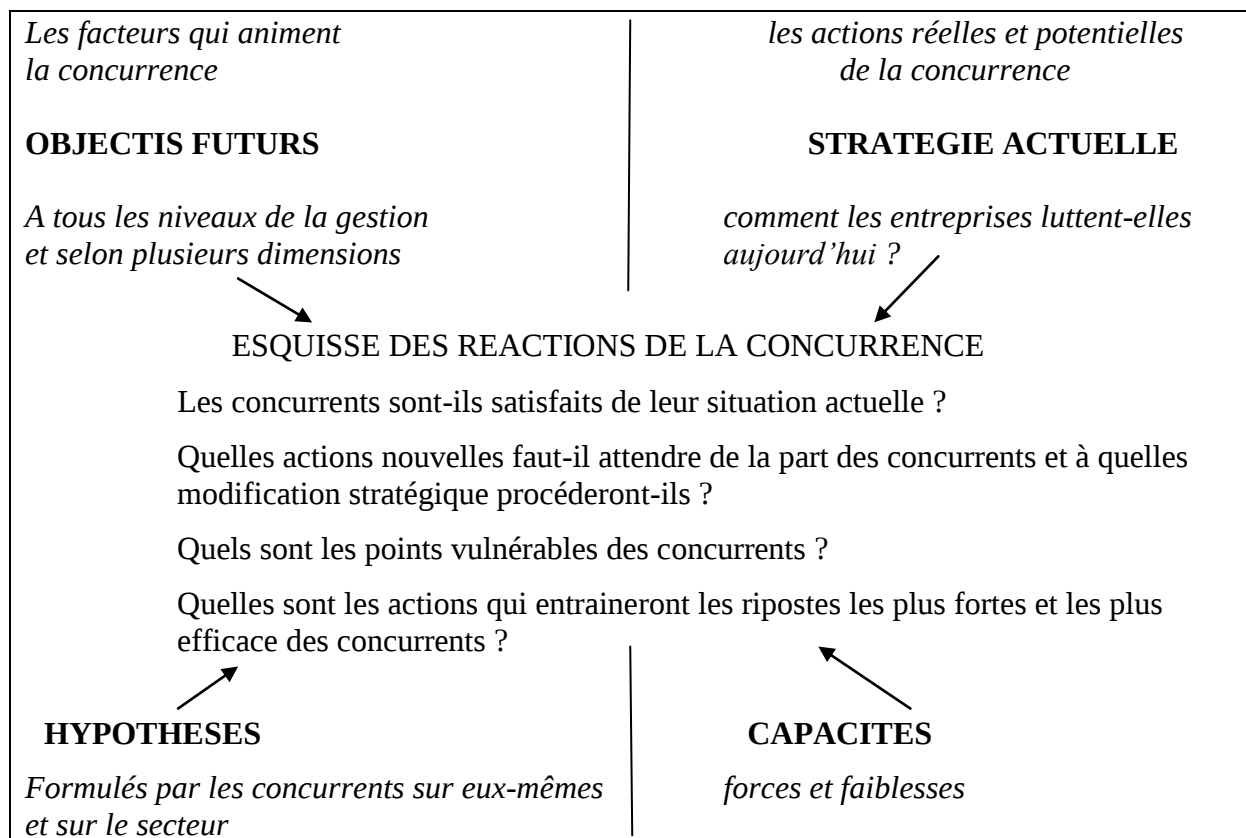
détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir.

1-1) diagnostic des concurrents :

Bien que la formulation d'une stratégie implique, de toute évidence une analyse poussée de la concurrence, cette analyse fait recours à quatre éléments de diagnostic à savoir : *les objectifs futurs, la stratégie actuelle, les hypothèses et les capacités*⁶. Pour obtenir une base bien informée, une esquisse prévisionnelle des réactions des concurrents, il faut bien comprendre les quatre éléments, et de rependre aux questions clés sur les stratégies actuelles des concurrents et de leurs forces et faiblesses. Ils développent aussi un ensemble de questions qu'on peut se poser à propos des concurrents, et insisteront d'avantage sur le diagnostic des objectifs des concurrents et sur les hypothèses qu'ils formulent.

Ce diagnostic nous permet la collecte et l'analyse des données relatives aux concurrents et à la lutte concurrentielle avant toute formulation d'une stratégie concurrentielle présenté dans la **figure 12** :

Figure 12 : les éléments d'une analyse de la concurrence.



Source : PORTER E.M éd economica (1982) P54

⁶Porter E .M OP.Cit P53

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Ce cadre d'analyse et les questions qui sont présentés ici concernent explicitement les concurrents, et serve aussi d'un cadre d'auto-analyse pour la propre situation de la firme.

Une firme peut à partir des mêmes concepts, se doter d'un cadre de réflexion pour déterminer quelle est sa situation par rapport à son environnement. Mieux encore, cet exercice peut aider une firme à comprendre les conclusions aux quelles ses concurrents ont des chances de parvenir à son sujet. Cet exercice fait partie intégrante d'une analyse poussée de la concurrence, parce que ces conclusions modèlent les hypothèses de base des concurrents et, par voie de conséquence, leur comportement. Elles ont donc une importance cruciale dans la détermination des actions entreprises face à la concurrence (Porter 1982).

1-1-1) les objectifs futurs : pour des raisons de stratégie, le diagnostic des objectifs futurs des concurrents, à une grande importance. Si on connaît ces objectifs, on pourra prédire si ces concurrents sont ou non satisfaits de leur situation actuelle et de leur résultats financiers, dans quelle mesure il est probable que ces concurrents changeront de stratégie, la vigueur avec laquelle ils réagiront à des événements extérieurs ou aux actions d'autres firmes et de faire une idée sur le sérieux des initiatives. Une bonne connaissance de ces objectifs permis à la firme de prédire toutes actions futures et de mieux cerner les anticipations que le concurrent peut prendre en considération pour infléchir les forces de la concurrence en sa faveur.

La connaissance des objectifs des concurrents peut également aider à prédire ses réactions face à des changements de stratégie. Une action stratégique de la part d'un concurrent en vue de poursuivre la réalisation d'un de ses objectifs majeurs ou qui cherche à redresser ses résultats dans un domaine clé représente une menace pour la firme.

Dans la recherche d'une stratégie, l'une des démarches consiste à considérer les positions où une firme pourra atteindre ses objectifs sur le marché sans être une menace pour ses concurrents. Quand les objectifs des concurrents sont bien perçus, il se peut qu'il existe une situation où tout le monde se porte relativement bien. Dans la plupart des cas, la firme doit contraindre ses concurrents à transiger avec leurs objectifs pour parvenir à atteindre les siens. Pour y parvenir, elle doit trouver une stratégie qui la défende contre les concurrents existants et les nouveaux entrants, grâce à des avantages particuliers.

La diversité des sources qui sont susceptibles à la fixation des objectifs des firmes rivales, en termes financiers et qualitatifs rend le diagnostic plus au moins difficile, en général il comprend un nombre de facteurs dont on va citer les plus importants:

➤ *les objectifs financiers*, affirmés et non affirmés, qui portent sur la rentabilité, la position sur le marché (part de marché), le taux de croissance, le résultat financier à long

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

terme et à court terme, les profits par rapport à la croissance des recettes et la capacité à payer des dividendes réguliers, etc.

Le diagnostic des objectifs financiers des concurrents représente une problématique majeure pour la firme, dans le souci de faire un arbitrage inhérent pour la fixation de ses propres objectifs, et le risque à l'égard des réactions des concurrents.

➤ *l'attitude des concurrents à l'égard des risques* : qui portent sur les réelles possibilités à prendre des risques financiers (dépenses d'investissements et évolution des coûts, publicité, nouveaux circuits de distribution, etc.) qui ont une influence sur la rentabilité, dont l'objectif est d'infléchir les forces de la concurrence au profit de la firme.

➤ Le concurrent a-t-il, dans le domaine de l'organisation, *un système de valeurs et de croyances* économiques et autres largement partagées et défendues par les hauts dirigeants, susceptible d'exercer une forte influence sur ses objectifs.

Un système de valeurs et de croyances fait référence à une image et une histoire construite par la firme en termes de stratégie ou politique fonctionnelle particulière lui offrant un positionnement souhaitable de chef de fil sur le marché, chef de fil technologique, des opinions très affirmées sur la conception ou la qualité du produit.

➤ *La structure d'organisation*, la répartition des responsabilités et le pouvoir dans le domaine de la prise de décisions clés, telle que l'affectation des ressources, la fixation des prix, la modification des produits. La structure d'organisation fournit des indications sur la position relative des différents domaines fonctionnels et sur le type de coordination ou le type d'accent qui est jugé avoir une importance stratégique.

-Les systèmes de contrôle et d'incitation en vigueur, la motivation du personnel et le système de rémunération,

-Le système comptable et les conventions en vigueur, situation des stocks, répartition des coûts, qui ont une forte influence sur la manière dont la firme perçoit ses résultats, détermine ses coûts, fixe ses prix, etc.

➤ *La qualité de la ressource humaine en particulier, les dirigeants*, qui sont à la tête de la firme rivale, quelle sont leurs origines et leur expérience, peut-on penser que leur recrutement s'avère systématiquement indispensable et leurs qualité managériale permis de mieux fixer les orientations stratégiques.⁷

L'analyse des objectifs des concurrents est essentielle, car elle aide la firme à éviter de s'engager dans des manœuvres stratégiques qui déclencheraient une guerre dure, parce

⁷PORTER E.M OP Cit P57-58

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

qu'elles menaceraient les concurrents à atteindre leurs objectifs fondamentaux. Cette analyse peut permettre de commencer à répondre aux questions de la figure.

1-1-2) les hypothèses : le second élément fondamental de l'analyse qui aide à la formulation d'une stratégie face à la concurrence, est l'identification des hypothèses qui sous-tendent l'action de chacun des concurrents. Ces hypothèses rentrent dans deux catégories :

- Les hypothèses que chaque concurrent fait à son propre sujet ;
- Les hypothèses que chaque concurrent fait à propos du secteur et des autres firmes qui y sont présentes.

1)-Toute firme agit en fonction d'un ensemble d'hypothèses formulées sur sa propre situation. Elle peut par exemple se considérer comme une firme dotée d'une grande conscience sociale, comme un chef de file du secteur, comme le producteur dont les coûts sont les plus faibles, comme la firme dont la force de vente est la meilleure, etc. Ces hypothèses relatives à sa propre situation guideront le comportement de la firme et commanderont ses réactions face aux événements.

Les hypothèses que la firme formule sur sa propre situation procurent un levier stratégique qui ne manque pas d'intérêt. **Par exemple**, si la firme rivale croit qu'elle bénéficie de la fidélité la plus grande de la part de la clientèle sur le marché, et si ce n'est pas le cas, une baisse de prix attirante de la part des concurrents peut être un bon moyen de conquérir une position et ou même temps si cette firme refuse de suivre la baisse de prix, soit on pensant qu'elle n'aura qu'un faible effet sur sa part de marché, soit mal formulée ses hypothèses (Porter, 1982).

2)-de la même façon que chaque firme formule des hypothèses sur elle-même, toute firme agit en fonction d'hypothèses sur le secteur où elle opère et sur ses concurrents. L'étude de toutes les catégories d'hypothèses permet d'identifier des points aveugles qui peuvent se glisser dans la manière dont les dirigeants perçoivent leur environnement (comme une manœuvre stratégique). Les points aveugles sont des domaines où un concurrent ne saisit pas du tout l'importance des événements, la saisit mal ou ne la saisit qu'extrêmement lentement. La mise à jour de ces points aveugles peut aider la firme à identifier les actions qui offrent une probabilité plus faible de représailles immédiates et les actions pour lesquelles les représailles, une fois engagées, seront inefficaces, il nous semble pertinent d'identifier quelques critères sectoriels et ceux propres aux concurrents, qui sont d'une importance cruciale sur les hypothèses:

- ✓ L'hypothèse que le concurrent semble percevoir sa position relative : au niveau des coûts, de la qualité du produit, de la complexité de la technologie, et des autres

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

éléments-clé de son secteur d'activité, est identifier suite aux déclarations publiques, aux prétentions affichées par les dirigeants et sur la force de vente ;

- ✓ la firme identifie telle, les hypothèses du concurrent en raison de son histoire passée ou à un attachement affectif, à des produits particuliers ou à des mesures fonctionnelles particulières (certaine façon d'aborder la conception du produit, une recherche de produits de qualité, des systèmes de distribution, etc).
- ✓ comment les différences culturelles, régionales et nationales jouent telle une influence sur la formulation des hypothèses et sur la manière dont les concurrents percevront les différents événements ;
- ✓ l'évolution du secteur, la demande future et les tendances lourdes offrent t'ils des réflexions sur des extensions de capacité en raison d'une incertitude au sujet de l'évolution et de la demande, et comment le concurrent réagit t'il à ce sujet⁸.

-Le passé, indice des objectifs et des hypothèses : le passé d'un concurrent dans un secteur donné constitue souvent l'un des indices particulièrement révélateur de ses objectifs et de ses hypothèses. Le parcours d'un concurrent et les résultats obtenues reflétant sa position relative, constitue une base de données pour la firme sur la manière avec laquelle le concurrent fixe ses objectifs et formule ses hypothèses :

- ✓ sur la situation des résultats financiers et la part de marché actuelle du concurrent par rapport à ceux qui étaient les siens dans un passé relativement proche. C'est un indice immédiat des objectifs futurs, notamment si les résultats avaient été un peu meilleurs dans le passé,
- ✓ sur l'histoire passée du concurrent sur le marché, où est-ce qu'il a été fort, où a-t-il échoué et où a-t-il été battu, la mémoire des échecs passés opposent le concurrent à de nouvelles actions dans les mêmes domaines,
- ✓ sur les domaines où le concurrent a-t-il brillé ou réussi, par exemple, sur la forme de société commerciale, dans l'introduction de nouveaux produits, dans des techniques de commercialisation novatrices,
- ✓ sur les réactions dans le passé, face à certaines manœuvres stratégiques ou à certains événements qui ont marqué la vie du secteur ; rationnellement, affectivement, lentement, rapidement.

⁸ PORTER E.M OP Cit P64 :66

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

-Les origines des dirigeants : les origines des dirigeants, leurs bons résultats passés, leurs réussites et leurs échecs, sont d'autres indices-clé, des objectifs, des hypothèses et des initiatives futures probables des concurrents :

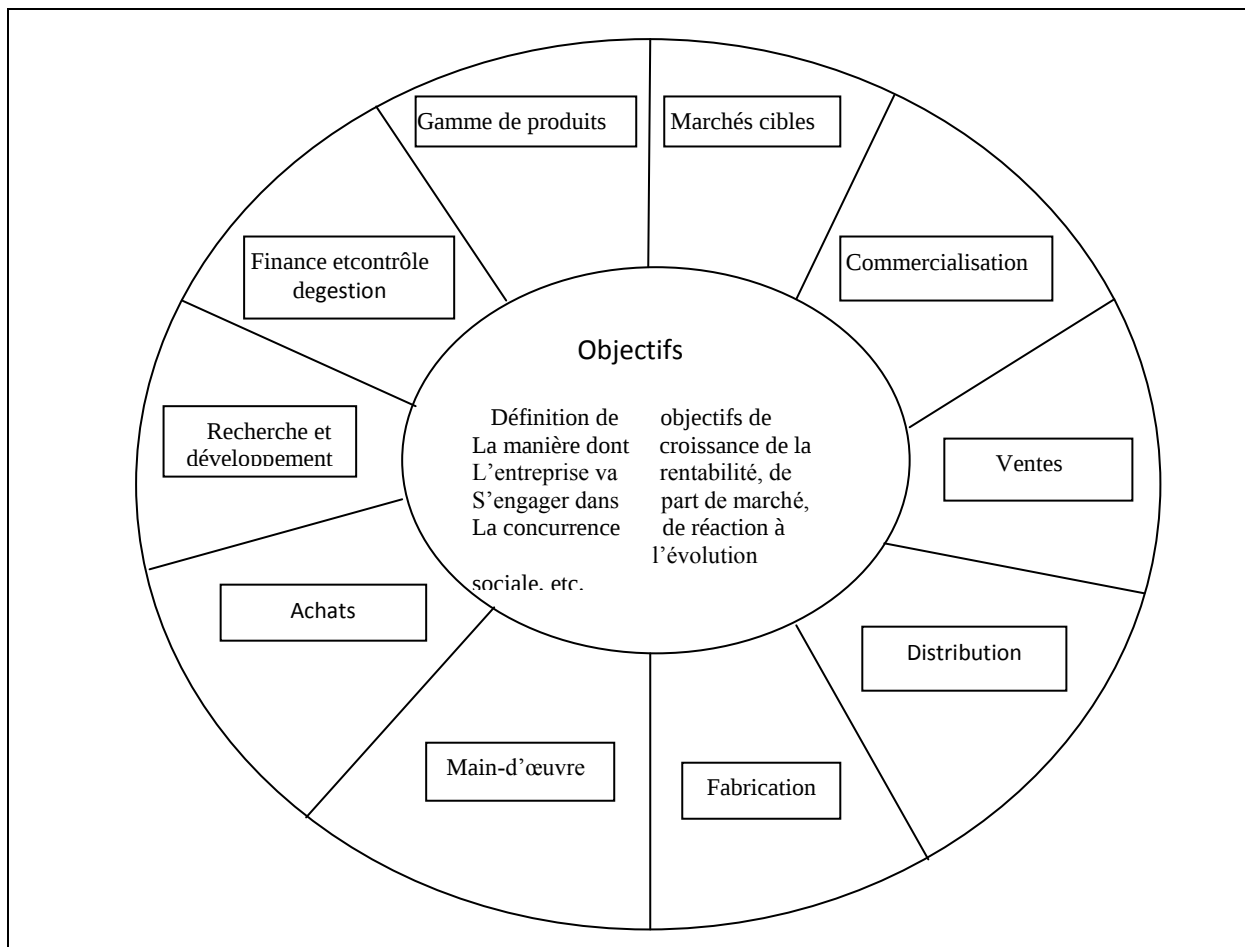
- ✓ *l'origine fonctionnelle*, des dirigeants est un moyen essentiel d'appréciation de leurs orientations, de la manière dont ils perçoivent le secteur et les objectifs qui conviennent. Les dirigeants qui ont une origine financière, mettent l'accent sur des orientations stratégiques de celles des dirigeants qui ont une origine dans le domaine commercial et de production : ils choisissent les orientations dans lesquelles ils se sentent à l'aise. On peut aussi tirer des indications sur les perspectives des hauts dirigeants en examinant leurs écrits et leurs discours, leurs bagages techniques.
- ✓ *Les types de stratégies* à lesquelles les dirigeants ont recours, qui ont ou non servi personnellement, au cours de leurs carrière sont un indice de leurs hypothèses, objectifs et manœuvres futurs probables ; exemple, si le directeur général a réussi à résoudre un problème dans le passé par une réduction des coûts,
- ✓ Une autre dimension importante des origines des hauts dirigeants est constituée par les *autres secteurs d'activité* où ils ont travaillé et par les règles du jeu et les démarches stratégiques qui prévalaient.⁹

1-1-3) la stratégie actuelle : le troisième élément d'analyse de la concurrence poussée, consiste à mettre au point une formulation précise de la stratégie de chacun des concurrents. La façon la plus utile de considérer la stratégie d'un concurrent est d'étudier les principales *mesures fonctionnelles* adoptées dans chaque domaine fonctionnel du secteur d'activité et la manière dont le concurrent cherche à lier les fonctions les unes aux autres.

La mise au point d'une stratégie, face à la concurrence, consiste essentiellement dans le développement d'une ligne d'ensemble, qui indique comment une firme va entrer en lice contre ses concurrents, quels devraient être ses objectifs et quelles mesures seront nécessaires pour atteindre ces objectifs. La démarche classique de formulation d'une stratégie, qui est devenue une norme, représente un cadre analytique et fait la distinction entre les fins et les moyens, permet de capter la notion fondamentale de stratégie, présentés dans la **figure 13** :

⁹PORTER E.M. OP. Cit P 68

Figure 13 : la roue stratégique face à la concurrence



Source : PORETR E.Méd económica (1982) P XIII

Laroue de la stratégie face à la concurrence, permet de mettre en rapport les aspects essentiels de la stratégie d'une firme face à ses concurrents.

1)- dans le moyeu de la roue figurent les objectifs de la firme, c'est-à-dire les grandes lignes de la manière dont elle entend s'opposer à ses concurrents et ses objectifs particuliers d'ordre économiques et autres.

2)- les rayons de la roue sont les principales mesures opératoires par lesquelles la firme cherche à atteindre ces objectifs. Dans chaque chapitre de la roue, on devrait tirer les activités de la firme, une description succincte des principales mesures opératoires envisagées dans le domaine fonctionnel, et sur l'articulation entre ces mesures de façon plus ou moins précise, en fonction de la nature des activités.

Dés que ces mesures sont spécifiées, il est possible de recourir au concept de stratégie pour orienter le comportement d'ensemble de la firme. Comme dans une roue, les rayons (mesures) doivent partir du moyeu (objectifs) et le refléter ; et les rayons doivent être liés les uns aux autres, sinon la roue ne tournera pas.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

1-1-4) les capacités : la dernière étape du diagnostic, dans l'analyse de la concurrence poussée, avant toute formulation d'une stratégie concurrentielle, consiste en une évaluation réaliste des capacités de chacun des concurrents. Leurs objectifs, leurs hypothèses et leur stratégie actuelle influenceront sur la probabilité, le calendrier, la nature et l'intensité de leurs réactions. Les forces et faiblesses déterminent leur capacité à entreprendre des manœuvres stratégiques, ou à y réagir, et faire face aux événements susceptibles de se produire dans l'environnement ou le secteur.

Le diagnostic des capacités, offre une perspective cruciale à la firme d'analyser avec soins les forces et faiblesses d'un concurrent dans chaque grand domaine, et d'établir une liste des domaines à analysé par rapport à sa propre situation:

- **Produits :** réputation des produits sur chaque segment de marché du point de vue de l'utilisateur, extension, couverture géographique et gamme de produits ;
- **Circuit de distribution :** qualité et couverture du circuit de distribution, force des relations avec le circuit de distribution, capacité d'approvisionnement des circuits de distribution ;
- **Commercialisation et vente :** compétences dans chacun des domaines du plan de commercialisation, compétences en matière d'étude de marché et de développement de nouveaux produits, formation et compétence de force de vente ;
- **Fonctionnement :** situation dans le domaine des coûts de fabrication, économie d'échelle, courbe d'apprentissage, modernité de l'équipement, complexité technologique et flexibilité sur les installations et les équipements, propriété du savoir-faire et brevet unique ou avantages dans le domaine des ventes, compétences pour l'extension de capacité pour un contrôle de la qualité, degré d'intégration verticale, accès aux matières premières, coûts de main-d'œuvre, esprit et situation dans le domaine syndical, transport, etc,
- **Recherche et développement (progrès technique) :** capacité internes de recherche et développement (recherche de produit, de processus), brevets et droits de reproduction, compétences du personnel de recherche et développement : créativité, fiabilité, qualité, accès à des sources externes de recherche et d'ingénierie auprès des fournisseurs, clients, partenaires ;
- **Les coûts complets :** les coûts relatifs, les domaines où le concurrent engendre les facteurs d'échelle ou autres qui ont une importance majeure pour sa situation dans le domaine des coûts ;

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

- **La force financière** : cash flow, capacité d'emprunt à court et à long terme (ratio relatif de l'endettement par rapport aux capitaux propres), capacité d'augmenter le capital dans un avenir prévisible, capacité de gestion financière (négociation, rassemblement de capitaux, crédit) ;
- **Organisation** : cohérence des dispositions en matière d'organisation et de stratégie, unité du système de valeurs et clarté de l'objectif de l'organisation, adaptation organisationnelle à des exigences récentes ;
- **Capacité de la direction générale** : qualités de commandement des dirigeants, et leurs capacités à motiver les autres, capacité à coordonner des fonctions particulières, et acuité de vue des hauts dirigeants, Age, formation, et orientation fonctionnelle des hauts dirigeants, flexibilité et adaptation des hauts dirigeants.¹⁰

Si on admet que les concurrents répliqueront à des manœuvres dont la firme prendrait l'initiative, celle-ci doit inscrire dans son programme stratégique le choix du meilleur champ de bataille pour mener sa lutte. L'idéal consiste à déterminer une stratégie contre laquelle les concurrents, en raison de leur situation actuelle sont incapables de réagir et que la firme a pu répondre aux questions essentielles, qui permettront de réaliser une esquisse sur les capacités et réactions probables :

Pour dresser une esquisse des réactions des concurrents, l'étape suivante consiste à établir une liste des différentes manœuvres stratégiques que la firme pourrait entreprendre avec réalisme dans le secteur, et l'ensemble des modifications qui pourraient intervenir. Il est possible de les évaluer à la lumière des critères suivants, afin de déterminer les capacités de défense :

1-1-4-1) Une capacité de réaction rapide : la capacité de réagir rapidement aux manœuvres des autres, de monter une offensive immédiate, et la rapidité de réaction qui sera commandée par les facteurs suivants :

- des réserves liquides immédiatement mobilisables,
- une capacité d'emprunt inemployée,
- une capacité de production excédentaire,
- de nouveaux produits non encore introduits, mais prêts à être commercialisés.

La capacité d'adaptation au changement : dans cette étape de diagnostic, la firme doit vérifier ses propres capacités par rapport à celles du concurrent sur la proportion des coûts

¹⁰Porter E.M OP Cit P70 :72

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

fixes par rapport aux coûts variables, et la capacité de la firme à supporter des coûts pour s'adapter aux réactions probables face au changement ;

Quelle est la capacité d'adaptation et de réaction du concurrent, face à une modification de la situation, dans chaque domaine fonctionnel, et peut-il s'adapter à :

- une concurrence par les coûts,
- une gestion de gamme de produits plus complexes,
- une adjonction de produits nouveaux,
- une concurrence par les services rendus,
- une escalade dans l'activité de promotion commerciale.

La réaction du concurrent par rapport aux événements exogènes possibles :

- un taux élevé et soutenu d'inflation,
- des progrès technologiques qui rendent obsolètes les équipements existants,
- une récession, et les formes de réglementation étatique probables d'influer sur le secteur d'activité.

1-1-4-2) La capacité de résistance : cette étape du diagnostic, consiste à identifier les principales sources de résistance des concurrents face aux différentes manœuvres et modifications probables de la situation induit par le changement, ici l'accent est mis sur la capacité des concurrents à soutenir une lutte prolongée, susceptible de soumettre les bénéfices ou le cash flow à des tensions, une capacité de résistance dépendra des éléments tels que :

- les liquidités disponibles,
- l'unanimité de l'équipe dirigeante,
- un horizon à long terme concernant les objectifs financiers.

A partir de l'analyse des objectifs futurs, des hypothèses, des stratégies actuelles et des capacités des concurrents, qui représentent les critères de base de la stratégie, nous pouvons répondre efficacement aux diverses questions essentielles sur lesquelles une firme peut être unique dans la formulation d'une stratégie meilleure face aux forces concurrentielles, et lui permettre d'établir une esquisse des réactions probables :

- **Les manœuvres offensives :** cette étape consiste à prédire les mouvements stratégiques dont le concurrent pourrait prendre l'initiative (sur sa situation actuelle, changement de stratégie, son avenir et sur sa rentabilité),
- **Les manœuvres défensives :** cette étape consiste à établir une liste des différentes manœuvres stratégiques qu'une firme pourrait entreprendre avec réalisme dans le secteur, cette réaction de riposte conduit la firme à exercer des actions de représailles contre toutes incursions de la part des concurrents,

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

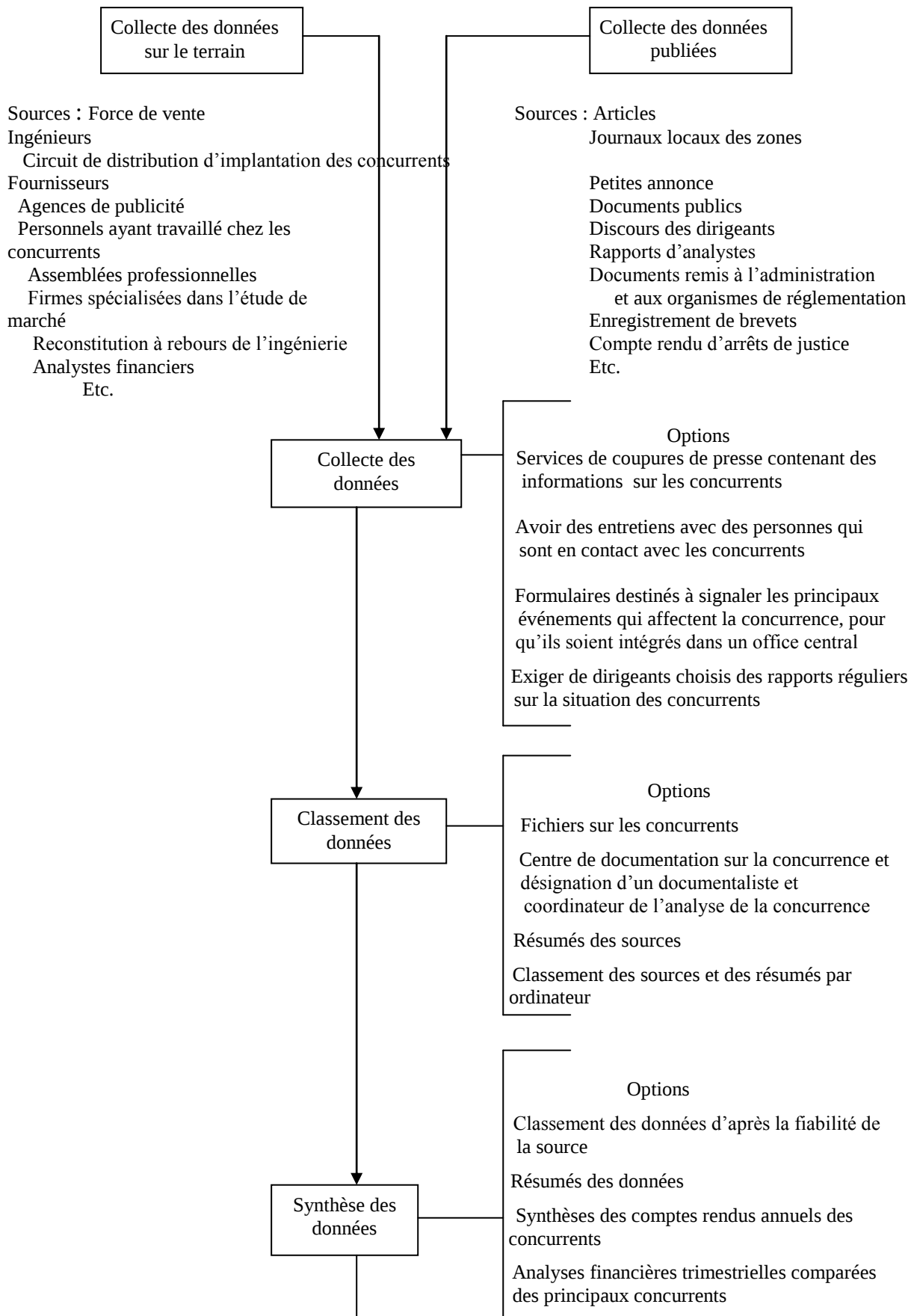
➤ **Le choix du champ de bataille** : celle-ci doit inscrire dans son programme stratégique le choix du meilleur champ de bataille pour mener sa lutte. L'idéal consiste à déterminer une stratégie contre laquelle les concurrents, en raison de leur situation actuelle sont incapables de réagir et que la firme a pu répondre aux questions essentielles, qui permettront de réaliser une esquisse sur les capacités et réactions probables. Ce champ de bataille est le segment du marché, ou l'une ou l'autre des dimensions stratégiques, dans lesquels les concurrents sont mal préparés ou très mal à l'aise pour lutter. Il se peut que le meilleur terrain de lutte soit une concurrence par les coûts, une concurrence concentrée sur le haut ou le bas de la gamme de produit. La détermination d'une stratégie contre laquelle, les concurrents sont incapables de réagir.

L'analyse de tous les concurrents importants, actuels ou potentiels, peut fournir des données utiles à la prévision des conditions qui prévaudront plus tard dans le secteur. On peut rassembler les connaissances acquises sur les manœuvres probables et les capacités de réaction, face à un changement de tous les concurrents et simuler leur interaction.

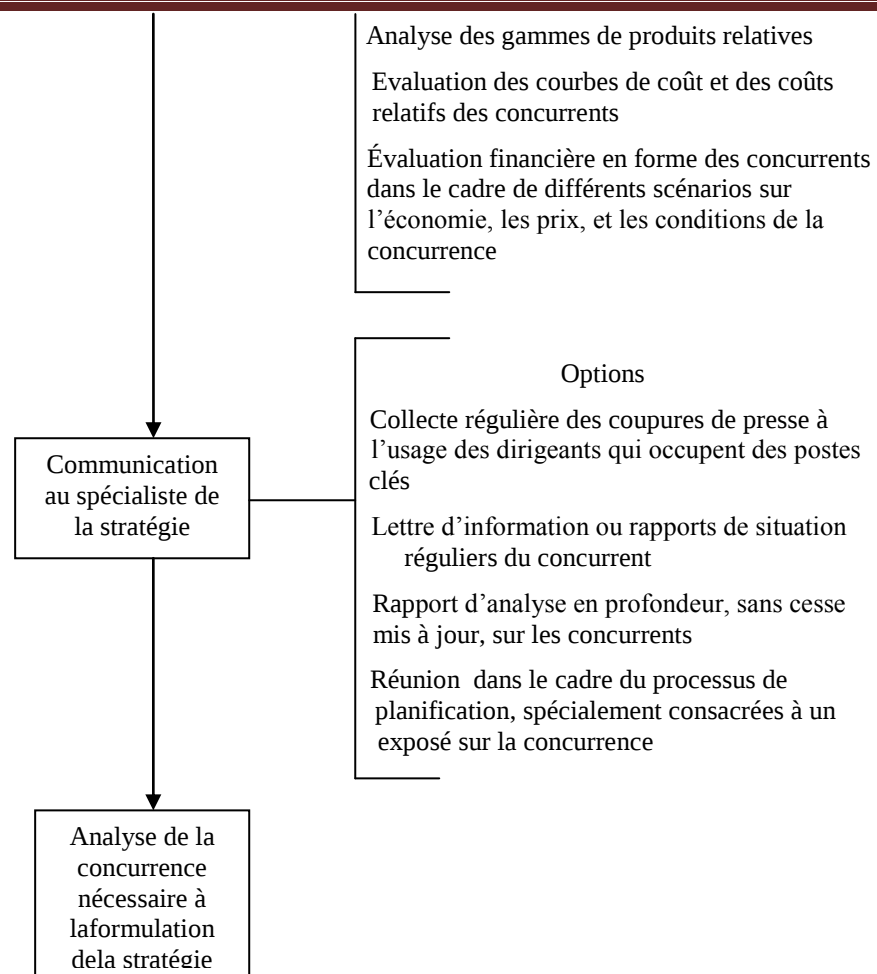
On a besoin d'énormément de données pour répondre à des questions d'ordre stratégiques telles que les objectifs des concurrents, leurs hypothèses, leurs stratégies et capacités de manœuvre. L'analyse complète et concrète de la concurrence nécessite un rassemblement de données et renseignements (rapports publics, discours des dirigeants, la presse commerciale, la force de vente, les clients, fournisseurs, etc.), dont on a besoin pour formuler des jugements fins et pénétrants. Son efficacité exige, pour être atteinte, un mécanisme organisé d'une sorte de système de renseignement sur la concurrence, qui doit porter des éléments indispensables selon la firme qui l'organise, selon le secteur où elle lutte, selon ses compétences, selon les centres d'intérêts et les talents de ses dirigeants. **La figure 14** représente, sous la forme d'un digramme les fonctions à remplir :

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

La figure 14 : les fonctions d'un système de renseignement sur la concurrence.



Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme



Source : PORTER E.M éd economica (1982) P81

Les données réunies sur le terrain et les données publiées proviennent de nombreuses sources, et beaucoup de personnes peuvent fournir une contribution utile dans la firme. La collecte, le classement, la synthèse et la communication doit mobiliser la firme dans son ensemble pour parvenir à remplir chacune des fonctions qui présentent un degré de complexité et de globalité.

La firme doit s'organiser pour remplir ces fonctions. Un groupe d'analyse de la concurrence qui fait partie du département planification, ou d'un coordinateur chargé de collecter, classer et communiquer les renseignements obtenus sur la concurrence, à un système où le spécialiste de la stratégie doit y prendre un intérêt actif.

La direction générale peut jouer un grand rôle, afin d'encourager les efforts nécessaires, en exigeant que des esquisses très étudiées de la situation des concurrents soient intégrées dans le processus de planification. Au minimum il semble indispensable qu'un dirigeant ait la responsabilité de centraliser la collecte des renseignements obtenus sur la concurrence (Porter, 1982).

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

1-2) la création de valeur, le cœur d'une stratégie : pour élaborer une bonne stratégie, il faut d'abord et avant tout formuler une proposition de valeur unique. Choisir le type de valeur que l'on veut offrir à ses clients est effectivement l'essence même de la bataille pour être unique. La construction d'un avantage concurrentiel dépend d'une différence de prix ou de coûts, laquelle découle à son tour de différence sur le plan des activités. Une chaîne de valeur doit être adaptée à la proposition de valeur qu'elle doit permettre de concrétiser cet avantage concurrentiel.

Formuler une proposition de valeur unique, et adapter la chaîne de valeur à cette proposition, ce sont deux critères qui assurent le succès d'une stratégie, et sur les liens qui existent entre ces deux critères et sur leur rapport avec la structure du secteur et l'avantage concurrentiel. Une stratégie repose sur un choix délibéré d'un ensemble différent d'activités qui permet de créer une configuration de valeur unique (Porter, 1982).

1-2-1) la proposition de valeur : la proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. Elle reflète les choix d'une entreprise quant à ce qu'elle offrira de particulier, que ces choix soient faits consciemment. Une proposition de valeur doit en effet être la réponse à trois questions fondamentales (Magretta, 2012).

- Quels clients servira-t-on ?
- Quels besoins comblera-t-on ?
- Quels prix relatif procurera une valeur acceptable pour les clients et une rentabilité acceptable pour l'entreprise ?

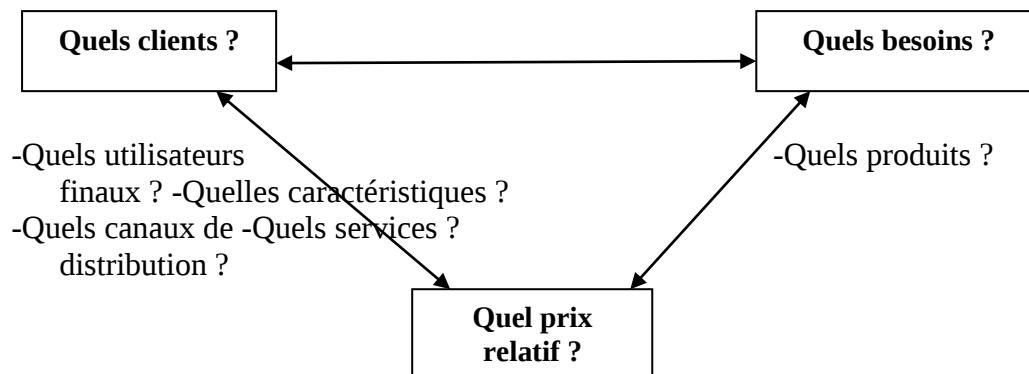
La proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. La chaîne de valeur en est l'élément interne : elle concerne les activités et les opérations d'une entreprise. La stratégie intègre donc à la fois l'offre et la demande¹¹.

Cette définition marque l'évolution de la pensée de PORTER depuis l'article « what is strategy », paru en 1996 dans la Harvard business review. Il y décrivait trois sources de positionnement pour une entreprise : la variété, les besoins et l'accès.

Ses travaux l'ont conduit à une formulation plus complète d'une stratégie qui assurera pour une firme un avantage compétitif durable et soutenable. La **figure 15** montre une proposition de valeur relative aux questions de base et où même temps doit en effet être la réponse aux questions fondamentales :

¹¹Magretta Joan OP Cit P98

Figure 15 : une proposition de valeur : les trois questions de base



Source : Joan Magretta éd eyrolles (2012, P99)

1-2-1-1) Quels clients ?

Tout secteur d'activité est caractérisé par différents groupes de clients, et une proposition de valeur peut viser un ou plusieurs de ces segments. Dans certains cas, le choix des clients est prioritaire, parce que les deux autres éléments en dépendent.

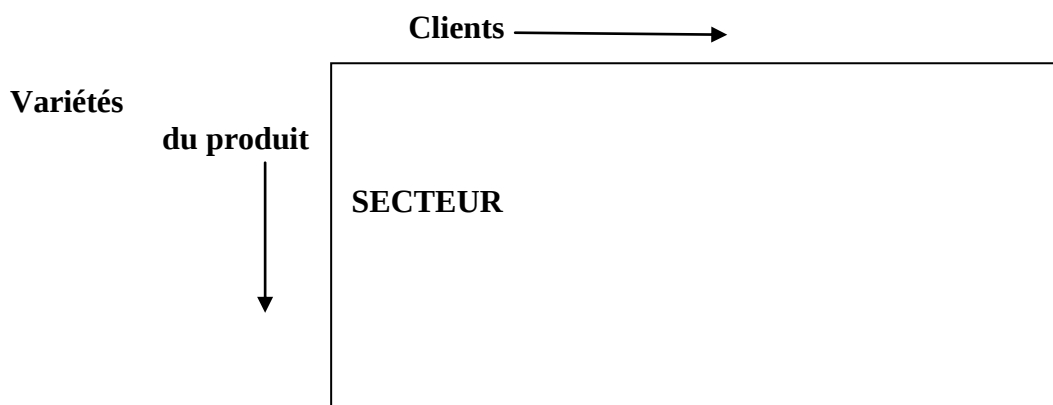
La segmentation de la clientèle fait partie de toute bonne analyse sectorielle, et le choix du ou des clients peut être un important point d'ancrage dans la façon de se positionner pour profiter au maximum des cinq forces. La pertinence est de se demander à quel segment de clientèle la firme va s'adresser.

La segmentation d'un secteur est sa division en sous-ensembles dans la perspective d'une stratégie concurrentielle. Cette segmentation implique d'identifier les différences dans les besoins et les différents comportements d'achat des clients. Elle permet à une firme de desservir des segments qui correspondent à ses capacités en utilisant des programmes de commercialisation. Son importance tend à allier les comportements d'achats des clients au comportement des coûts, qu'il s'agisse des coûts de production ou des coûts liés au service des différents clients (Porter, 1985).

Un secteur est un marché dans lequel des produits identiques ou voisins sont vendus aux clients. Plus généralement la gamme de produits compte de nombreux articles existants ou potentiels, qui se distinguent par des caractéristiques telles que la dimension, les performances et les fonctions. Les services annexes tels que la réparation, l'installation et assistance technique sont en réalité des produits distincts qui peuvent être et qui sont souvent offerts indépendamment des produits physiques.¹²

¹² Porter E. M OP Cit P281

Figure 16 : un secteur vu comme éventail de produits et de clients



Source : porter E.M éd economica (1985) P281

En générale, dans un secteur, les clients existants ou potentiels sont nombreux, ils ne sont pas tous semblables, ils se distinguent par l'âge et le sexe, par les caractéristiques du secteur dans lequel ils opèrent eux même, par leur localisation et d'autres traits encore. Les firmes sont le lien entre les produits et les clients, elles produisent, vendent et livrent des produits par l'intermédiaire de chaines de valeur en se faisant concurrence les unes aux autres. Les frontières d'un secteur sont souvent mouvantes, et les gammes de produits sont rarement statiques ; la firme peut créer de nouvelles variétés de produits qui remplissent de nouvelles fonctions, combinent les fonctionnes d'une nouvelle manière ou décomposent des fonctions particulières et y affectent des produits distincts. L'éventail de produits et de clients qui existent dans un secteur reflète les produits que les firmes ont choisi d'introduire et les clients qui ont choisi de les acheter.

Pour déterminer les segments de clientèle, il faut se pencher sur les différences structurelles ou les différences dans les chaines de valeurs associées aux différents types d'acheteurs finals. Comme les clients présentent une foule de différences, l'expérience a montré qu'un bon point de départ pour identifier des segments au sein de la clientèle, consiste à considérer les différences suivant trois grandes dimensions : (1) le type de client, (2) sa localisation géographique et (3) le type de circuit de distribution utilisé (Porter, 1985).

(1) Dans la plupart des secteurs, il existe différentes façons de classer (types) les clients, pour les produits destinés aux entreprises industrielles, commerciales et aux institutions les facteurs clés comprennent la taille du client, la complexité de la technologie et le mode d'utilisation du produit. Pour les biens de consommation, l'âge, le revenu, la taille de la famille et l'identité du décideur.¹³

¹³Porter E. M OP Cit P291

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

➤ **Les clients de l'industrie, du commerce et institutions** : les facteurs qui servent généralement d'approximation aux différences structurelles pour distinguer des segments dans la clientèle industrielle et commerciale, et des institutions sont (les plus importants):

a) le secteur du client : le secteur du client sert souvent d'approximation au mode d'utilisation du produit dans la chaîne de valeur, son importance relative dans le total des achats et le degré d'utilisation et de concentration du module dans la composition finale du produit des clients.

b) la stratégie du client : la stratégie du client donne souvent des indicateurs sur l'utilisation qu'il fait du produit qui modèle sa chaîne de valeur et détermine le rôle que joue le produit. Un fabricant à marge élevée s'intéresse à la qualité, et un fabricant de sous-marque choisi de lutter par les coûts et sur sa sensibilité aux prix.

c) la complexité de la technologie : la complexité de la technologie utilisée par un client peut révéler son intérêt pour la différenciation et la sensibilité au prix.

d) fabricant d'équipements originaux et utilisateurs : les fabricants d'équipements qui incorporent un produit dans leur propre produit et vendent celui-ci à d'autres firmes n'ont pas la même sensibilité au prix que les firmes qui utilisent elles-mêmes le produit.

e) l'intégration verticale : si le client intègre partiellement le produit, il peut fortement accroître son pouvoir de négociation et sa capacité de différenciation.

f) le processus d'achat et les responsables des achats : les personnes impliquées dans la prise de décision peuvent avoir une influence considérable sur le degré de sophistication des achats, les caractéristiques exigées pour le produit et la sensibilité au prix.

g) la taille : la taille du client reflète son pouvoir de négociation, son mode d'utilisation du produit, les procédures d'achats qu'il emploie, la chaîne de valeur qui lui convient le mieux.

➤ **Les acheteurs de biens de consommation** : les indicateurs de différences entre clients qui permettent de segmenter les acheteurs de biens de consommation sont les suivants :

a) la démographie : les données démographiques propres à un client peuvent indiquer les caractéristiques qu'il convient de donner au produit, la sensibilité au prix et d'autres critères d'utilisation et de signalisation. Les critères qui importent comprennent la taille de la famille, le revenu, la santé, la religion, le sexe, la nationalité, le métier, l'âge, la présence de la femme au foyer, la classe sociale, etc.

b) le profil psychologique ou le style de vie : des éléments difficiles à mesurer tels que le style de vie ou l'image de soi peuvent être des facteurs importants de comportement dans les achats des consommateurs.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

c) **la langue** : la langue peut aussi définir des segments. Dans le secteur des disques par exemple le marché mondial de la langue espagnole est un segment pertinent.

d) **les responsables et les procédures des achats** : le processus de prise de décision au sein de la famille peut influencer sur les caractéristiques souhaitables du produit et la sensibilité au prix. Dans la procédure d'achat d'une voiture l'un des époux s'intéressera aux performances de la voiture, alors que l'autre optera pour le confort et la fiabilité.

e) **l'occasion d'achat** : elle concerne la nature de l'achat ou le critère exceptionnel de l'achat. Selon l'occasion les critères d'utilisation et de signalisation du client sont très variables même si le client est le même. Ceux qui achètent un produit pour en faire cadeau, prendront une marque réputée par rapport à un achat personnel.

(2) La localisation géographique peut influencer à la fois sur les besoins des clients et les coûts de distribution. Elle peut avoir une influence directe en tant que facteur d'évolution des coûts ou jouer sur la chaîne de valeur de la distribution. Elle sert aussi à spécifier les caractéristiques du produit, qui dépendent de différences dans le climat, les coutumes, les réglementations, etc. Les segments géographiques significatifs reposent sur des variables telles qu'en citera les plus importantes :

a) **les localités, régions ou pays** : les régions géographiques peuvent différer sur plusieurs points, comme les systèmes de transport ou la réglementation.

b) **les zones climatiques** : les conditions climatiques ont souvent de grands effets sur le besoin d'un produit ou sur la chaîne de valeur requise pour desservir une région.

c) **le stade de développement du pays** : les clients situés dans les pays en développement peuvent avoir des besoins très différents de ceux des pays industrialisés. Le conditionnement, la logistique, les systèmes de commercialisation et de nombreux aspects de la chaîne de valeur peuvent être très variables. La localisation pertinente pour opérer une segmentation diffère d'un secteur à un autre. La localisation utile est le lieu où le produit est véritablement consommé ou utilisé.¹⁴

(3) pour déterminer des segments à partir des circuits de distribution, il faut identifier tous les circuits existants et potentiels par lesquels un produit peut être acheminé vers les clients. Les circuits utilisés ont souvent des conséquences sur la façon dont la firme modèle sa chaîne de valeur. Ils peuvent aussi refléter d'importants facteurs d'évolution des coûts comme le volume des commandes ou des livraisons et les délais de mise en route.

¹⁴ La localisation du client traduit l'importance de l'étendue géographique, c'est dans le cadre de l'étude de segmentation qu'on peut le mieux traiter des liens entre le champ concurrentiel choisi dans un secteur et l'étendue géographique.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Les différentes caractéristiques entre circuits de distribution sont ;

a) vente directe ou vente par des distributeurs : la vente directe évite d'avoir accès aux circuits de distribution, implique une chaîne de valeur différente de celle qu'exige une vente par intermédiaire.

b) vente par des détaillants : elle écarte le pouvoir de négociation potentiel des circuits de distribution, elle a des conséquences sur les activités créatrice de valeur telle que la logistique.

c) distributeurs exclusifs : l'exclusivité peut affecter le pouvoir de négociation d'un circuit et le partage des activités entre la firme et circuit.

1-2-1-2) Quels besoins ?

Dans bien des cas, c'est le besoin qui oriente la formulation d'une proposition de valeur, et qui détermine la façon de définir les deux autres éléments. La stratégie est alors axée sur la capacité unique d'une firme à répondre à un besoin particulier ou à un sous-ensemble de besoins, une capacité qui découle souvent des caractéristiques spécifique du produit ou service offert. En générale une proposition de valeur basée sur les besoins intéresse un ensemble de clients qui ne répondent pas aux critères de segmentation démographique classique.

L'identification des variables de segmentation, nous permet de mieux localiser les segments que la firme entend desservir sur le marché, par des offres (variété des produits) qui répondent à des valeurs d'usages très différentes, selon des caractéristiques spécifiques qui se trouvent dans les produits permettant à la firme de répondre efficacement aux divers besoins exprimés par les différents segments.

Pour segmenter les produits, il faut passer en revue tous les types de produits physiquement distincts qui sont fabriqués y compris les services annexes qui pourraient dans la pratique être offerts séparément du produit. Les variétés peuvent présenter des différences qui conduisent elles-mêmes à des différences structurelles ou à des différences dans la chaîne de valeur qui définissent ainsi des segments, les différences les plus fréquentes sont :

a) la dimension physique : la taille est souvent une approximation de la complexité de la technologie ou du mode d'utilisation d'un produit, qui tous deux ont un rôle dans les possibilités de différenciation.

b) le niveau des prix : les prix des variétés d'un produit correspondent souvent à des différences dans sensibilité des clients au prix.

c) les caractéristiques : les caractéristiques correspondent aux différents niveaux de complexité de la technologie et aux différentes méthodes de production.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

d) la technologie ou la conception du produit : les différences technologiques ou de conception entre variétés peuvent se traduire par différents niveaux de complexité technologique.

e) les facteurs de production utilisés : l'utilisation des matières premières ou d'autres moyens de production diffère parfois d'une variété à une autre. Ces différences ont parfois des conséquences sur les méthodes de fabrication.

f) le conditionnement : le mode de conditionnement et de livraison peut différer d'une variété à une autre.

g) les performances : des écarts dans les performances, qu'il s'agisse de taux de pression, d'économies de combustible ou de précision, tiennent à des différences dans la technologie et la conception, ils expriment souvent des différences dans la R&D, la complexité de fabrication et le contrôle qualité.

Le besoin qui oriente la formulation d'une proposition de valeur, et qui détermine la façon de définir l'offre (la variété des produits) différenciée, les plus significatifs pour la segmentation d'un secteur. Les facteurs qui servent à décrire le produit sont souvent liés les uns aux autres, le niveau des prix, la complexité de la technologie et les performances peuvent être corrélés et exprimer les variétés.

1-2-1-3) Quel prix relatif ?

Sur certains marchés, les produits ou services surcomblent les besoins. Autrement dit, les clients paient pour des caractéristiques qu'offre le produit. Une firme peut donc gagner des clients sur ces marchés en répondant juste assez à leurs besoins, ce qui lui permettra d'éliminer certains coûts de production. Le prix relatif sera alors l'élément dominant de sa proposition de valeur.

Le type de client, le type du besoin et la capacité d'une firme à assurer des variétés, sont des critères de base pour formuler un prix relatif. Certaines propositions de valeur ciblent des clients dont les besoins ne sont pas comblés par les produits du marché, **à titre d'exemple :** « les gens qui choisissent NetJets, une compagnie de location des jets privés, plutôt que la première classe d'une compagnie aérienne, désirent bénéficier d'un service supérieur et sont prêts à en payer le surprix (très élevé) »¹⁵. Pour y répondre une firme doit engager des coûts supérieurs, qu'elle compensera par le prix relatif supérieur qu'elle pourra exiger.

¹⁵Magretta Joan OP Cit P103

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Une firme peut vendre un produit ou un service à un prix plus élevé ce que porter appelle surprix, seulement si ce produit est unique et si les clients lui accorde de la valeur. La création de valeur pour les clients accentue ce que les économistes appellent le consentement à payer du client ; une firme peut exiger un prix supérieur à ceux de ses rivales.

a) chez les industriels : sur les marchés où les échanges se font entre firmes, la valeur créée pour les clients se traduit habituellement en terme économiques. Ainsi, un industriel acceptera de payer davantage pour une machine si celle-ci lui permet de réaliser des économies plus importantes sur la main-d'œuvre qu'une autre qui lui aurait coûté moins cher.

b) les consommateurs : chez les consommateurs, le consentement à payer comporte une dimension intangible, affective, dont il faut tenir compte dans le calcul du prix relatif. Ainsi, un constructeur d'automobiles hybrides compte sur le fait qu'en raison de leur conscience écologique, les citoyens seront disposés à payer un surprix, supérieur aux économies qu'elles réaliseront en consommant moins d'essence. La capacité d'exiger des surprix dépend de la différenciation.

La proposition de valeur d'une firme doit être différente de celle des concurrents. C'est la première condition à respecter en matière de stratégie. Si vous tenter de servir les mêmes clients et de combler les mêmes besoins et de vendre au mêmes prix relatif, vous n'avez pas de stratégie au sens où l'entend porter.

1-3) la cohérence, l'amplificateur d'une stratégie : la cohérence représente un critère de base qui permet de juger de la solidité d'une stratégie. Elle concerne les liens qui existent entre les différentes activités d'une chaîne de valeur. Ce concept mis en avant par porter permet de déboulonner un autre mythe selon lequel le succès d'une firme s'expliquerait par *les capacités et compétences clés* qu'elle possède. Toute bonne stratégie s'appuie en fait sur un ensemble de choix interdépendants.

Cette idée implique que tout manager sait à quel point il est important d'aligner les diverses activités d'une firme, le marketing, la production, les services clients, etc, pour faire face à la concurrence. « *Il y a cohérence lorsque la valeur ou le coût d'une activité est influencé par la façon dont les autres activités sont exercées* »¹⁶.

1-3-1) la cohérence entres activités de la chaîne de valeur : Porter a défini trois types de cohérence qui agissent différemment sur un avantage concurrentiel.

a) Le premier type de cohérence correspond à l'alignement de chacune des activités d'une firme sur sa proposition de valeur et ses thèmes dominants. Ainsi la rapidité est

¹⁶MagrettaJoan OP Cit P144

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

essentielle au succès d'un alignement. A chaque étape d'une chaîne de valeur, les activités sont organisées de façon à être réalisées en un minimum de temps (meilleur délai). **Exemple :** l'équipe de stylistes réagit, les unités de production sont situées à proximité, la flotte de livraison est rapide, grâce aux technologies de l'information les étapes de conception sont étroitement reliées, etc. bref, chacune des activités contribue à la rapidité : on peut donc dire qu'elles sont bien alignées¹⁷.

b) un deuxième type de cohérence lorsque les activités se complètent ou se renforcent mutuellement. Par un véritable effet de synergie, la valeur de chaque activité est alors rehaussée par celle de chacune des autres. **Exemple :** installation des magasins dans des lieux très achalandés et offre un grand nombre de collection (variétés), ces deux éléments se renforcent mutuellement.¹⁸

c) le troisième type de cohérence est la substitution, on parle de substitution quand, dans une firme, le fait d'accomplir une activité permet d'en éliminer une autre. **Exemple :** l'emplacement des magasins et le renouvellement fréquents des collections permettent à la firme de ne pas avoir autant de publicité que ses rivales.¹⁹

1-3-2) la cohérence des objectifs futurs de la firme : En peut déterminer la bonne adaptation d'une stratégie, face à la concurrence, en vérifiant la cohérence des objectifs et mesures proposés ; avant que la firme soit en mesure de développer un ensemble d'objectifs et de mesures qui soient réalistes et du domaine du possible, la formulation d'une stratégie face à la concurrence doit en effet répondre à une série de questionnement d'ordre stratégique:

a) la cohérence interne : les objectifs sont-ils compatibles ? Les principales mesures opératoires visent-elles à l'obtention des objectifs, et se renforcent-elles les unes les autres ?

b) adaptation à l'environnement : les objectifs et les mesures exploitent-ils les possibilités du secteur ? Prévoient-ils les menaces qui pèsent sur le secteur d'une façon qui soit compatible avec les ressources disponibles ? Leurs l'échéancier correspond-il à la capacité d'absorption des actions envisagées par l'environnement ? Sont-ils sensibles aux préoccupations plus larges de la société ?

c) adaptation aux ressources : face à la concurrence, les objectifs et les mesures sont-ils à la hauteur des ressources dont dispose la firme ? L'échéancier des objectifs et mesures reflète-t-il la capacité de changement de l'organisation ?

¹⁷MagrettaJoan OP Cit P146

¹⁸IDEM P146

¹⁹IDEMP147

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

d) communication et mise en œuvre : les objectifs sont-ils bien compris par les principaux responsables de la mise en œuvre ? Les objectifs et les mesures d'une part et les valeurs des principaux responsables de la mise en œuvre d'autre part, sont-ils suffisamment proches pour garantir l'engagement personnel de ces derniers ? Dispose-t-on de compétences suffisantes, au niveau de la gestion, pour qu'une mise en œuvre efficace soit possible ?²⁰

1-3-3) la cohérence de la procédure de formulation d'une stratégie face à la concurrence : toutes ces considérations relatives à l'efficacité de la stratégie adoptée face à la concurrence peuvent être intégrées dans une démarche générale de formulation d'une stratégie, cette étape vise le développement d'une stratégie optimale face à la concurrence :

1-3-3-1) Que fait aujourd'hui la firme ?

a) identification : quelle est la stratégie actuelle, implicite ou explicite ?

b) hypothèses sous-jacentes : quelles hypothèses faut-il faire sur la position relative de la firme, sur ses forces et faiblesses, sur ses concurrents et sur l'évolution du secteur pour que la stratégie actuelle ait un sens ?

1-3-3-2) comment évolue l'environnement ?

a) analyse du secteur : quels sont les facteurs clés pour réussir face à la concurrence, quelles sont les possibilités importantes offertes au secteur, quelles menaces sérieuses pèsent sur lui ?

b) analyse de la concurrence : quelles sont les possibilités et les limites des concurrents actuels et potentiels et dans quel sens probable évolueront-ils ?

c) analyse de la société : quelles possibilités, quelles menaces faut-il attendre des principaux facteurs politiques, sociaux et gouvernementaux ?

d) forces et faiblesses : au vu de l'analyse des secteurs et de la concurrence, quelles sont les forces et faiblesses de la firme par rapport à ses concurrents présents et futurs ?

1-3-3-3) quelle devrait être la stratégie de la firme ?

a) vérification des hypothèses et de la stratégie : que révèle la comparaison entre les hypothèses qui sous-tendent la stratégie actuelle et l'analyse du point ci-dessus (**B**) ? La stratégie satisfait-elle aux tests ?

b) les différentes stratégies possibles : à la lumière de l'analyse qui précède, quelles sont les différentes stratégies possibles ?

²⁰Porter E.M. OP. Cit P XVII

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

c) **les décisions stratégiques** : quelle est la stratégie qui correspond le mieux à la position de la firme par rapport aux possibilités et aux menaces externes ?²¹

Cependant, la réponse à ces questions ont été développées précédemment dans le chapitre 01, dans l'analyse du secteur, la concurrence et la chaîne de valeur.²²

1-4) la formulation de la stratégie et le processus décisionnel : Pour gérer efficacement les rapports de force entre la firme et ses concurrents, les dirigeants sont tenus de mettre en place une stratégie permettant de satisfaire aux finalités fixées et garantir la pérennité de la firme. Pour qu'une stratégie réussisse, nous allons voir, que doit être le point de départ de sa conception et par quelles étapes doit-elle passer pour aboutir à une mise en œuvre réussie, c'est-à-dire permettre à la firme de satisfaire à ses objectifs. Dans la conception d'une stratégie, jusqu'à sa mise en œuvre, toutes les structures de la firme y participent, mais le dirigeant, reste la personne qui a la capacité de poser avec efficacité les questions indispensables à toute stratégie à savoir ; d'où venons-nous ?, où sommes-nous ?, où voulons-nous aller ?, comment y aller ? (G. Garibaldi, 2008).

Bien entendu, pour ce faire, la firme devra être à même d'assurer une rentabilité des capitaux investis, de garantir sa pérennité, d'inspirer la confiance en interne et en externe et enfin de susciter l'adhésion et l'effort de tout le personnel.

Il est clair, que le dirigeant n'est pas seul à répondre à toutes ces questions.

Pour saisir ce qui est strictement du rôle du dirigeant, il serait utile d'exposer les quatre niveaux spécifiques de décisions à savoir :

- **Le niveau politique**: Il est formé de représentants des actionnaires, c'est-à-dire les membres du conseil d'administration ou le conseil de surveillance.
- **Le niveau stratégique**: Il est composé des membres de la direction générale, PDG ou DG, des responsables des grandes unités et les responsables des grandes fonctions de la firme.
- **Le niveau tactique**: Ce niveau est formé par des responsables des équipes qui représentent l'encadrement intermédiaire.
- **Le niveau opérationnel** : Il est formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, c'est-à-dire, les employés, les ouvriers et leur

²¹ IDEM P XVII

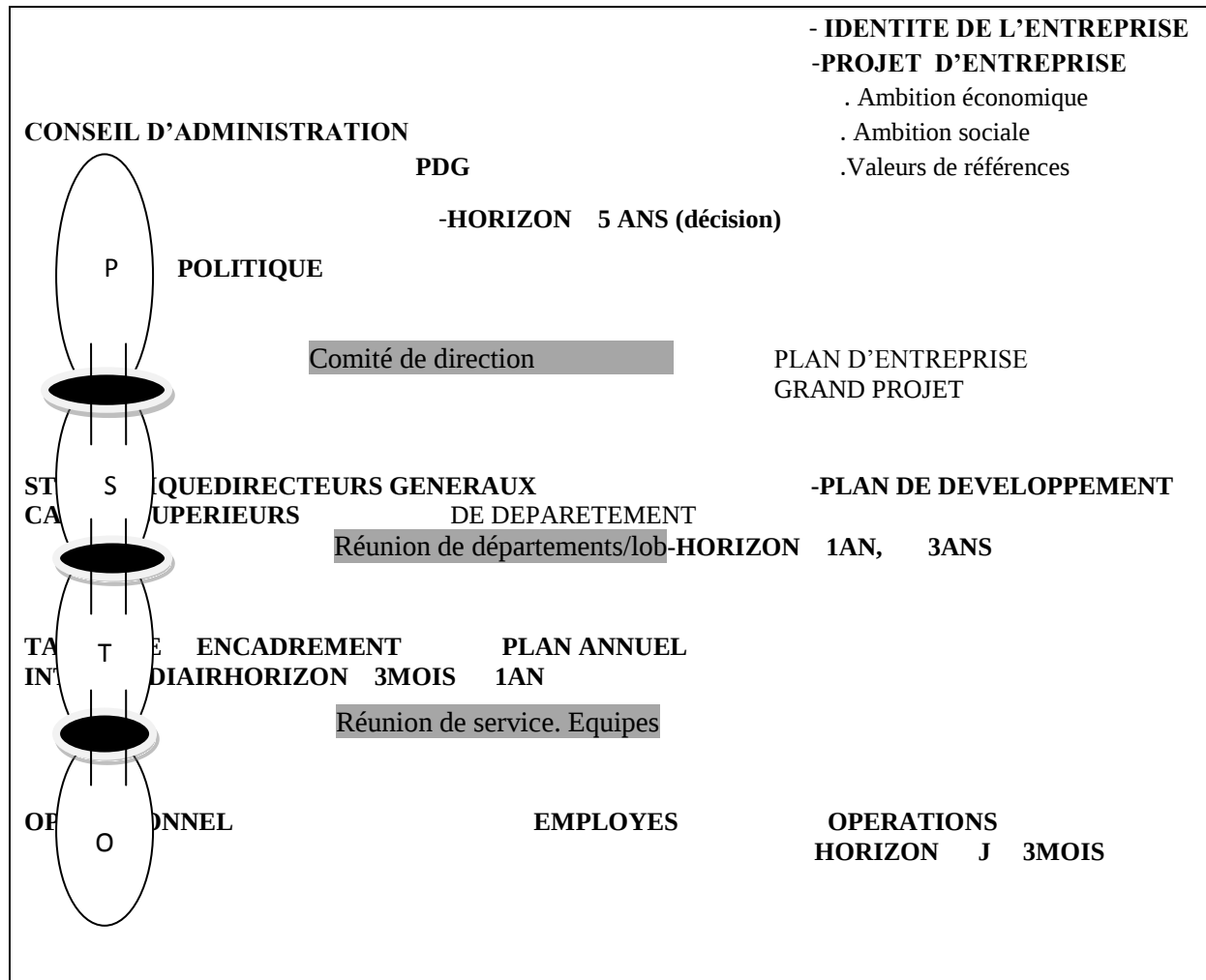
²² Si on accepte la prémisse d'après laquelle les dirigeants cherchent honnêtement à optimiser les résultats de leur firme, la stratégie courante suivie par une firme reflète nécessairement les hypothèses que les dirigeants font sur le secteur et sur la position relative de la firme dans le secteur. Pour donner un avis sur la stratégie, il peut être primordial de comprendre et de formuler ces hypothèses implicites.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

encadrement. Le rôle décisionnel de chaque niveau peut être résumé dans la figure suivante²³ :

Examinant maintenant le rôle décisionnaire qui doit être attribué à chacun de ces niveaux en ce qui concerne la stratégie, **figure 17**:

Figure 17 : les 4 niveaux de décision



Source : Gérard Garibaldi éd Eyrolles (2008) p 40

➤ Le niveau politique est le plus élevé, il détient le pouvoir économique, c'est à ce niveau que se décide la stratégie « corporate » ou stratégie de groupe concernant le projet de la firme. C'est à ce niveau que doivent être prises, principalement, les décisions concernant

- l'identité de la firme,
- la vision à terme de la firme,
- la définition du projet de la firme, qui comprend ici la vision claire et concise de l'ambition économique, ambition sociale et des valeurs de référence, voulues par les représentants. Il s'agit ici à travers cette expression d'assurer la pérennité de la firme.

²³G.Garibaldi OP. Cit P39

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

-les métiers exercés par la firme,

-mobilisation des fonds.

➤ Le niveau stratégique a pour mission de définir la largeur du portefeuille d'activité de la firme, la segmentation stratégique, la mise au point du projet de la firme et l'allocation des ressources à accorder à chaque grande unité stratégique. Ces choix s'intègrent évidemment dans le projet de la firme, tel que défini par le niveau politique, en tenant compte de l'environnement concurrentiel, c'est à ce niveau que se définit la stratégie concurrentielle à chaque domaine stratégique.

➤ Le niveau tactique est chargé de décliner la stratégie définie au niveau de chaque activité, c'est lui qui est chargé de déterminer les actions à entreprendre, c'est ce qui est appelé la mise en œuvre de la stratégie.

➤ Le niveau opérationnel qui a, à priori, un rôle limité dans l'analyse stratégique, peut s'avérer comme base d'où émergent les stratégies en raison du contact, des attentes des clients, des évolutions des technologies et des modes de production.

Les différents niveaux doivent être coordonnés et l'interface entre les niveaux doit être gérée afin d'assurer la cohérence de la stratégie et par conséquent la réussite stratégique. La stratégie de la firme se situe dans le long terme, ce qui nécessite d'entreprendre des mouvements stratégiques à moyens termes.

Chacun de ses niveaux, pour jouer parfaitement son rôle quant à la stratégie, à besoin que le niveau qui lui est directement supérieur joue vraiment le sien, notamment en ce qui concerne tout ce qui touche à la transmission des informations. La cohérence de pensée et de volonté, c'est-à-dire en réalité la synchronisation stratégique, ne peut être assurée qu'à ce prix.

Afin de traduire en termes d'action et de pouvoir imaginer les modes de résolution des problèmes que la stratégie soulève, l'équipe dirigeante doit répondre aux trois grandes questions d'ordre stratégique :

Où sommes-nous ?

Répondre à cette question revient à faire le diagnostic de la position actuelle de la firme sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Il paraît pertinent et important de bien définir la position concurrentielle actuelle de la firme. Il est, à cette étape de la démarche, tout à fait important de poser la question de ce que deviendrait, à terme cette position concurrentielle si la firme continuait à mettre en œuvre la même stratégie alors que tant de changements se produisent dans l'environnement. Ceci reviendra à faire un diagnostic de la position concurrentielle prévisible de la firme (G.Garibaldi 2008).

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Où voulons-nous aller ?

A travers cette question, il s'agit pour les dirigeants d'exprimer, de façon claire et concise, les volontés des représentants qui détiennent, en leur nom, le pouvoir économique dans la firme. Cela revient à définir le cadre général dans lequel doit s'inscrire la politique générale de la firme (ces volontés seront aussi à prendre en compte au moment de la conception des stratégies concurrentielles pour chaque grande unité stratégique). Cela, introduit des interrogations qui exigent une bonne corrélation à savoir :

- au réalisme des volontés des représentants et des actionnaires,
- au positionnement de la firme sur le marché et dans l'esprit des clients,
- à la capacité de la firme à mettre en œuvre des stratégies adaptées.

La réponse à ces interrogations se trouve dans la possibilité de maîtriser un avantage concurrentielle, résultat d'une stratégie concurrentielle bien adaptée (G.Garibaldi 2008).

Comment y aller ?

C'est la formulation des stratégies concurrentielles envisagées, au niveau de chacune des unités stratégiques et de leur déclinaison au niveau de chaque activité. C'est l'itinéraire que s'efforcera de suivre chaque grande unité pour qu'à la fin de chaque exercice.

Lorsque l'harmonie entre les quatre (04) domaines de l'analyse stratégique existe, qui sont l'analyse poussée de la concurrence, proposition de valeur, la cohérence et le processus de la prise de décision, vont permettre à la firme de découvrir les stratégies adéquates qu'elle peut engagée, dans cette industrie, et qui sera amener à être adopter. Porter nous propose trois types de stratégies de base face à la concurrence, dans le but de construire un avantage concurrentiel, qu'on va développer dans la section suivante.

Section 02 : les stratégies concurrentielles

Jusqu'à une période récente, la stratégie de la firme s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- pour assurer sa pérennité, la firme doit s'adapter à son environnement ;
- pour réussir, la firme doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

Dans ce cadre, la stratégie est un schéma d'objectifs et de plans, visant à atteindre ces objectifs. Le principe d'adéquation provient du fait que l'analyse externe et interne est prévalente, puisqu'elle oriente ensuite les décisions de la firme. L'environnement est considéré comme l'ensemble des conditions externes et des influences qui affectent la vie et le développement de la firme¹.

Nous avons indiqué au premier chapitre, qu'une stratégie, face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et de lui assurer un meilleur rendement de son capital investis. Les firmes ont découvert un grand nombre de démarches pour parvenir à cette fin. Toutefois, au niveau le plus général, on peut identifier quatre grandes catégories de stratégie qui ont une cohérence interne et qui peuvent mettre une firme dans une situation tenable à long terme et lui permettre de surclasser ses concurrents dans un secteur.

Cet effort peut être motivé, tout d'abord, par une volonté d'assurer la pérennité de bons résultats. La firme va s'efforcer alors de stabiliser son environnement concurrentiel, en tentant notamment de s'opposer à l'intrusion de nouveaux concurrents au sein de son secteur ou de son groupe stratégique, de contrôler l'évolution de la technologie, de verrouiller l'accès aux ressources critiques.

La volonté d'engager des stratégies d'adaptation peut venir de la prise de conscience de ce que l'environnement concurrentiel est en évolution permanente. La réalisation aujourd'hui de résultats satisfaisants n'est pas une garantie de bons résultats demain, la position de l'entreprise pouvant être remise en cause par l'évolution du régime de concurrence sur son marché et des initiatives stratégiques engagées par ses concurrents.

Cette section décrit ces grandes catégories de stratégie et examine certaines de leurs implications et des risques qu'elles présentent. Ces grandes catégories de démarche

¹Article d'Emmanuel MÉTAIS Groupe EDHEC (Finance, Contrôle, Stratégie) Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183

stratégique, adaptées aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur.

1) les stratégies génériques :

Pour saisir plus facilement le fil rouge qui permet de parcourir les étapes successives de la méthodologie de l'analyse concurrentielle, il est nécessaire de comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, ce qui en fait revient à se poser la question suivante :

« *Quelles sont les stratégies qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence ?* »².

Dans cette logique, Michael PORTER, nous propose 4 types de stratégie face à la concurrence, toutes étant basées sur le fait majeur que pour assurer la pérennité de la firme dans un système de libre concurrence, il est impératif qu'elle possède un avantage qui soit :

-d'une part, des clients, consommateurs, ou utilisateurs, trouvent un intérêt certain, et ce dans la durée, à accorder leur faveur à cette firme,

-d'autre part, il assure la pérennité de la firme.

On effet, il existe que deux avantages concurrentiels majeurs distincts qu'une firme puisse concevoir :

- Soit la firme possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures, ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les deux cas cela suppose que la firme domine ses prix de revient mieux que ses adversaires, ce que PORTER appelle une stratégie de domination globale par les coûts,
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celle des concurrents, avantage unique qui soit aperçu par le marché ce que PORTER appelle une stratégie de différenciation³.

Parmi les stratégies génériques, quelle est la plus appropriée pour la firme, compte tenu de son profil concurrentiel d'une part, et des exigences spécifiques du segment d'autre part ?

Le concept ou l'approche des stratégies génériques revient à Porter. Conçu en 1980, il l'a lui-même complété en 1985.

- L'avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés", soit de la "différenciation".

²Garibaldi Gérard OP Cit P53

³IDEM P53-54

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

- Le champ concurrentiel visé est soit une “cible large“ portant sur tout le secteur, soit une “cible étroite“ visant uniquement une partie de celui-ci.
- Les stratégies génériques possibles sont selon Porter, au nombre de: stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de niche (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation, Porter 1985).

La firme peut les exercer soit, sur la totalité du secteur, soit sur un segment spécifique du marché, ce que l'on dénomme une stratégie de focalisation ou de concentration. Bien entendu, sur ce segment de marché la firme devra exercer un avantage concurrentiel qui là encore, sera apporté soit par la domination globale par les coûts soit par la différenciation.

La structure de certains secteurs permettra à la firme de réaliser des profits élevés, alors que dans d'autres secteurs, la réussite d'une des grandes catégories de stratégie peut être nécessaire pour qu'une firme obtienne juste des profits acceptables, Michael PORTER a appelé ces avantages concurrentiels des stratégies génériques, présentées dans la **figure 18** :

Figure 18 : les stratégies génériques de Michael PORTER

		Avantage stratégique	
		<i>Le caractère unique du Produit est perçu par La clientèle</i>	<i>la situation de la firme se caractérise par des coûts faibles</i>
<i>Le secteur tout entier</i>	Cible stratégique	DIFFERENCIATION DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DES COUTS	
<i>Un segment particulier</i>		FOCALISATION CONCENTRATION	

Source : Gérard Garibaldi éd Eyrolles (2008) P54

Le choix d'une de ces stratégies, repose sur le rapport d'une analyse approfondie, sur le contenu et les conséquences qui en découlent. En étudiant les risques spécifiques de chaque type de stratégie générique, les ressources et les compétences requises pour les mettre en œuvre et les modes d'organisation les plus favorables.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Pour qu'un avantage concurrentiel soit vraiment efficace, il doit satisfaire aux conditions suivantes : **DECISIF- DURABLE- DEFENDABLE**. Pour être décisif, l'orsqu'il permet de distancier rapidement les autres concurrents, il est essentiel qu'il bénéficie d'une certaine durée donc qu'il soit durable et pour cela il doit être défendable, c'est-à-dire difficile à combattre ou à annuler par les adversaires.

1-1) la stratégie de domination globale par les coûts : une firme dispose d'un avantage par les coûts si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur au coût de ses concurrents. La valeur stratégique d'un avantage par les coûts réside dans sa durabilité, et que les concurrents trouvent des réelles difficultés à reproduire ou à imiter les sources à l'origine de cet avantage. Elle oriente de façon prioritaire tous les efforts de la firme vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets (fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.)

– L'avantage concurrentiel de la firme dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts.

– La firme la plus compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas.

Exemple : Si le prix du marché est imposé, elle aura la marge la plus importante, en partie grâce aux travaux du boston consulting group autour de l'effet d'expérience qui montre que pour un certain nombre de produits les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 % en termes réels à chaque fois que la production cumulée double⁴.

Pour réussir ce type de stratégie, il faut nécessairement que les gains, dus à l'effet de la productivité et aussi de la courbe d'expérience jouent leur rôle. En effet une stratégie de domination par les coûts entraîne à rechercher le volume et l'effet d'expérience. La position relative d'une firme à l'égard des coûts dépend de :

-la structure de la chaîne de valeur par rapport à celle des concurrents,

-sa position relative face aux facteurs d'évolution des coûts des chaque activité⁵.

1-1-1) l'acquisition d'un avantage par les coûts : il existe deux grands moyens pour une firme d'acquérir un avantage par les coûts :

- **Contrôler les facteurs d'évolution des coûts :** Une firme peut acquérir un avantage par rapport aux facteurs qui régissent l'évolution des coûts d'activités créatrices de valeur, dont le poids est important dans le coût total ;
- **Remodeler la chaîne de valeur :** la firme peut adopter une façon différente et plus efficiente de concevoir, produire, distribuer ou commercialiser un produit⁶.

⁴GaribaldiGérard OP Cit P55

⁵PORETR E.M OP Cit p 126

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Les firmes qui parviennent à dominer par les coûts tirent généralement leur avantage de sources multiples. Un avantage durable par les coûts provient par plusieurs activités et le remodelage de la chaîne de valeur, joue un rôle dans la création de cet avantage. Pour acquérir une position dominante par les coûts, il faut une volonté sans faille de rechercher toutes les possibilités de réduire les coûts dans chaque activité.

a) le contrôle des facteurs d'évolution des coûts : une fois que la firme a identifié sa chaîne de valeur et diagnostiqué les facteurs régissant les coûts des principales activités créatrices de valeur, il s'agit pour la firme de maîtriser les facteurs d'évolution des coûts mieux que la concurrence pour préserver son avantage concurrentiel. Les activités qui représentent une fraction importante ou croissante des coûts offriront une perspective pour améliorer la compétitivité de la firme, qu'on distingue :

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

L'approche des économies d'échelle comme barrière à l'entrée fait incontestablement appel à la taille optimale de la firme. Les économies d'échelle constituent une dissuasion à l'entrée si les firmes en place ont atteint une taille optimale de production leurs coûts de production sont au minimum et leur production se réalise à rendement croissant. Les coûts d'une activité créatrice de valeur sont souvent sujets à des économies d'échelle, qui s'obtiennent quand on peut exercer une activité d'une façon différente et plus efficiente à des volumes plus élevés. Elles s'obtiennent aussi quand les éléments incorporels tels que la publicité et la R&D peut être amorti sur un volume de vente plus important. Les économies d'échelle peuvent naître soit d'un gain d'efficacité dans l'exploitation d'une activité lorsque l'échelle augmente, soit d'un accroissement moins que proportionnel de l'infrastructure et des frais généraux qu'exige le soutien d'une activité à mesure que celle-ci s'amplifie. Parvenir à l'échelle adéquate, par l'acquisition, un élargissement de la gamme de produit, une expansion du marché, peut diminuer le coût et peut parvenir à équilibrer les changements d'échelle dans les différentes activités, afin de ne pas atteindre dans une activité une échelle qui crée des déséconomies dans une autre.

-Prendre des mesures pour renforcer les économies d'échelle dans les activités sensibles à l'échelle, qui dépendent en partie de la façon dont les activités sont exercées ;

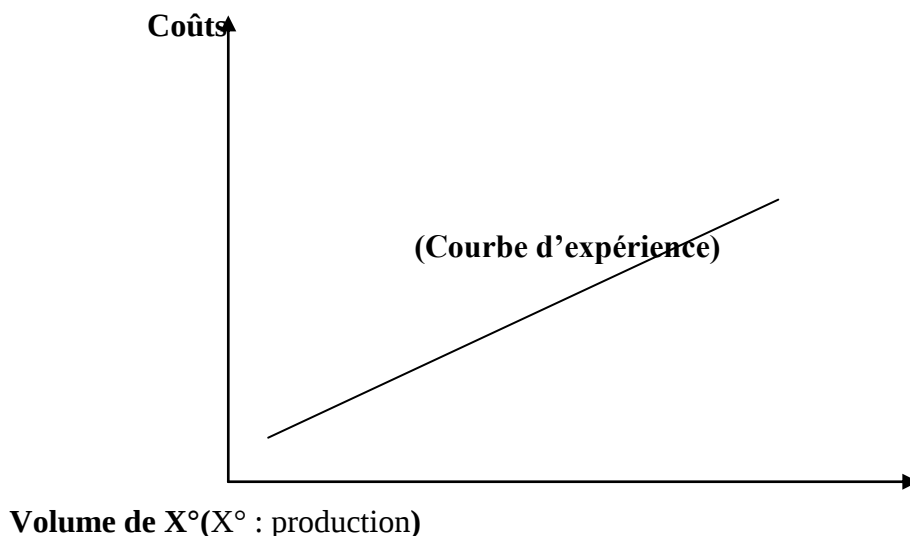
⁶PORETR E.M OP Cit p 128

-Exploiter les économies d'échelle là où la firme a une position favorable, là où la firme devrait gérer les activités de façon à obtenir des économies d'échelle, une firme qui a une part importante du marché mondiale devrait gérer le développement du produit d'une façon à privilégier cette échelle mondiale ;

-Privilégier les activités créatrices de valeur régies par une échelle favorisant la firme, élaborer la stratégie qui privilégie dans toute la mesure du possible les activités où l'échelle atteinte par la firme a la dimension appropriée et lui assure un avantage, un intérêt à mettre l'accent sur les services et l'assistance offerte par une force de vente⁷.

- **La courbe d'expérience :** le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts en est un bon exemple. La courbe d'expérience qui est le résultat de cet effet est basé sur le concept de l'effet rétroactif de l'expérience. « les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30% en termes réels à chaque fois que la production cumulée double⁸ ».

Une représentation graphique de ce concept, illustrée dans la **figure 19**



- **Le contrôle de l'apprentissage :** gérer la courbe d'apprentissage qui résulte des efforts intensifs des cadres et des employés. L'apprentissage oriente l'intention donnée aux activités créatrices de valeur importantes vers l'optimisation des coûts, le coût de main-d'œuvres, coût des installations, les déchets, etc. Pour fixer les objectifs d'apprentissage, il faut comparer les rythmes d'apprentissage entre

⁷PORETR E.M OP Cit p 130

⁸GaribaldiG. OP Cit P267

installations et régions et les confronter aux normes du secteur, et d'instaurer des mécanismes de diffusion entre les unités stratégiques.

-Conserver la propriété exclusive de l'apprentissage, qui peut réduire les coûts relatifs de la firme, si celle-ci parvient à minimiser le taux de diffusion chez les concurrents.

-Apprendre auprès des concurrents, l'analyse des chaînes de valeur des concurrents permet à une firme de découvrir des bonnes idées applicables chez elle (étude des documents publiés comme brevets, se renseigner auprès de leurs fournisseurs, etc)⁹.

- **Contrôler les effets de l'utilisation des capacités :** la configuration de l'utilisation des capacités dans une activité est déterminée en partie par l'environnement et le comportement des concurrents, notamment en matière d'investissement. Autres voies possibles pour mettre en œuvre une stratégie de coûts réduits :

-Optimisation de l'utilisation des capacités de production (extension de la gamme de produits allant dans le sens de produit moins cyclique ou de produit qui peuvent combler de façon intermittente des capacités excédentaires),

-Politique de sous-traitance mieux adaptée,

-Localisation de l'activité plus favorable.

- **Contrôle des liaisons :** exploiter les liaisons entre coûts à l'intérieur de la chaîne de valeur, une firme peut améliorer sa position dans le domaine des coûts, si elle perçoit et exploite les liaisons entre activités créatrices de valeur. Une précision accrue dans la fabrication des composantes peut réduire le coût d'inspection des produits finis. Un système d'information facilite la coordination entre activité comme la conception et la fabrication assistée par ordinateur, moyen de relier et d'optimiser entre activité.

-Travailler en collaboration avec les fournisseurs et les circuits de distribution pour exploiter les liaisons verticales, la coordination et l'optimisation conjointe des chaînes de valeur respectives profitent à tous les parties prenantes.

- **Le contrôle des interconnexions :** la firme peut réduire de façon substantielle ses coûts relatifs en mettant en commun des activités créatrices de valeur avec d'autres unités-sœurs.

-la firme qui possède un portefeuille diversifié, peut également posséder la capacité de transférer le savoir-faire acquis dans la gestion d'une activité créatrice de valeur à d'autres unités stratégiques exerçant des activités de même nature.

⁹PORETR E.M OP Cit p 131

- **Le contrôle du calendrier :** exploiter les avantages réservés au précurseur qui génère des avantages en matière de coûts durablement en se réservant les meilleurs emplacements, en embauchant de la compétence avant tout le monde, en obtenant un accès aux fournisseurs recherchés, de ce fait la firme doit planifier le calendrier de son action et de préserver les meilleurs moments pour entreprendre une action stratégique. Ya des secteurs où, seul le premier à bouger peut acquérir un avantage substantiel, dans d'autres secteurs, les firmes qui attendent peuvent obtenir un certain avantage, parce que la technologie change rapidement ou facile à étudier et imiter par les autres.
 - organiser le calendrier des achats en fonction du cycle d'affaire, pour des actifs tels que les équipements pendant les périodes où la demande est faible.
- **Le contrôle des mesures discrétionnaires :** de nombreuses mesures régissant les activités des firmes accroissent les coûts, malgré que la firme les adopte d'une manière délibérée dans l'espoir de parvenir à une différenciation. L'analyse mettra en lumière la nécessité de modifier ces politiques parce que son coût dépasse le surprix qu'elle autorise.
 - les pratiques d'achat peuvent fortement améliorer le pouvoir de négociation face aux fournisseurs et renforcer le désir des fournisseurs d'assurer des services supplémentaires.
 - investir dans des technologies qui permettent d'orienter les facteurs d'évolution des coûts dans le sens favorable à la firme, développer des procédés à faibles coûts, encourager l'automatisation, etc.
- **Le contrôle de la localisation (optimiser la localisation):** la localisation retenue pour les différentes activités, les activités par rapport aux fournisseurs et aux clients exerce des influences considérables tels que le niveau des salaires en vigueur, les capacités de gestion, le personnel scientifique, les matières premières, l'énergie, l'efficacité de la technologie, et l'accès aux fournisseurs. La firme qui sait choisir les bons emplacements pour ses installations peut acquérir souvent un avantage concurrentiel par les coûts du fait de l'optimalité de la localisation.
- **Le contrôle des facteurs institutionnels :** la menace exercée comprend, les mesures gouvernementales, la fiscalité, les droits de douane, et le taux de syndicalisation. Les facteurs institutionnels favorables peuvent réduire les coûts de la même façon que les facteurs défavorables peuvent les augmenter. La firme doit

les contrôler souvent et de trouver les moyens comment les infléchir en sa faveur ou de diminuer leurs effets.

a-bis) l'approvisionnement et avantage par les coûts : les pratiques d'approvisionnement ont un effet potentiel et important sur les coûts à travers toutes les activités. Des modifications dans les opérations d'approvisionnement peuvent réduire les coûts de la manière suivante :

- Calibrer les spécifications des moyens de production achetés de façon à satisfaire plus précisément les besoins, une amélioration de la position en matière de coût en veillant à ce que les moyens de production satisfasse aux diverses exigences de la firme, « la firme Clark Equipment s'est tournée vers des éléments de qualité niveau automobile pour équiper certains chariots élévateurs, au lieu d'acheter des éléments spécifiques pour chariots plus chers et de qualité inutilement élevée ¹⁰ ».
- Renforcer le pouvoir de négociation grâce à la politique d'achat, là où la firme peut entreprendre un certain nombre d'actions précises pour renforcer leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs, bien que ces pratiques d'achat puissent avoir une influence non négligeable sur les coûts :
 - conserver un nombre suffisant de sources d'approvisionnement pour garantir la concurrence,
 - sélectionner les fournisseurs qui se font une concurrence entre eux,
 - renforcer l'effet d'échelle des achats en passant vers des contrats de volume annuel, avec les unités sœurs de la firme pour bénéficier des économies d'échelle monétaires,
- Sélectionner les fournisseurs qui conviennent et gérer leurs coûts, là où la firme devrait retenir les fournisseurs les plus efficaces ou les fournisseurs qui offrent le produit le moins coûteux à utiliser dans la chaîne de valeur. Gérer l'efficacité des fournisseurs via l'analyse de leurs chaînes de valeur offre à la firme des potentialités en matière de réduction des coûts et de renforcer son pouvoir. Les pratiques d'achat doivent aussi encourager les fournisseurs à réduire leurs coûts, en les aidant avec un développement technologique.

b) le remodelage de la chaîne de valeur : les changements radicaux de la position relative en termes de coûts surviennent le plus souvent lorsqu'une firme adopte une chaîne de valeur différente de celle de ses concurrents. Le remodelage de la chaîne de valeur provient :

- Un processus de production différent,
- Des différences technologiques (l'automatisation),

¹⁰ PORETR E.M OP Cit p 136

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

- Des circuits de distribution nouveaux et plus efficace,
- Des nouvelles sources d'approvisionnement et nouvelles matières,
- Proximité des installations par rapport aux fournisseurs et aux clients,
- Nouveaux supports publicitaires,
- Etc.

Le remodelage de la chaîne de valeur conduit la firme à réaliser un avantage en matière de coût par rapport à ses concurrents pour deux raisons :

- Il offre la possibilité d'une restructuration complète du coût de la firme au lieu des améliorations marginales, la nouvelle chaîne de valeur peut se révéler structurellement plus efficiente que l'ancienne, et impose une nouvelle norme dans le secteur.
- La nouvelle configuration peut modifier les bases concurrentielles dans un sens qui privilégie les points forts de la firme. Le remodelage de la chaîne de valeur peut changer les principaux facteurs d'évolution des coûts dans un sens favorable à la firme, une façon différente d'exercer les activités peut modifier leurs sensibilités aux économies d'échelle, aux interconnexions, aux effets dus à la localisation.

1-1-2) la durabilité de l'avantage par les coûts : l'avantage concurrentiel par les coûts ne débouchera sur une performance supérieure que si une firme peut le conserver durablement. L'avantage pris par les coûts est durable, s'il existe des obstacles à l'entrée et à la mobilité qui interdisent aux concurrents d'imiter la firme et d'utiliser les mêmes sources. La durabilité varie d'un facteur d'évolution des coûts à l'autre et d'un secteur à l'autre, et les facteurs qui tendent à exercer une influence plus durable sont:

- **L'échelle** : un obstacle majeur à l'entrée et à la mobilité, et le coût d'une imitation de l'échelle est souvent élevé,
- **Les interconnexions** : avec des unités-sœurs de la firme peuvent contraindre un concurrent à se diversifier pour neutraliser cet avantage,
- **Les liaisons** : un concurrent éprouve une difficulté à détecter les liaisons, qui exigent une grande coordination à travers la structure d'organisation, avec les fournisseurs et les circuits de distribution,
- **La propriété exclusive de l'apprentissage** : les concurrents peuvent avoir autant de mal rattraper la firme si celle-ci conserve la propriété exclusive de l'apprentissage,
- **Les mesures discrétionnaires** : visant à créer des droits de propriété sur un produit ou un procédé technologique, car c'est difficile pour un concurrent de reproduire un

produit ou un procédé de fabrication nouveau, s'ils sont protégés par un brevet ou le secret.

La durabilité de l'avantage par les coûts doit provenir de plusieurs sources, et qu'il soit tiré de plusieurs activités créatrices de valeur qui se renforcent les unes aux autres.

Cette stratégie générique peut être exercée soit sur tout le front soit sur une niche ou un créneau. Sur **un front large** il est bien d'observer les recommandations suivantes :

- ne pas être un suiveur donc choisir sa stratégie et ne pas avoir peur d'être différent des concurrents,
- rester centré sur sa stratégie choisie,
- faire en sorte de répondre en permanence aux changements du marché.

Par contre, si on a choisi de l'exercer sur **front étroite**, il est bon de mettre en pratique les recommandations suivantes :

- choisir une cible ayant des besoins clairs et bien spécifiques,
- se consacrer exclusivement à cette cible afin de ne pas investir inutilement en dehors, et ne pas tenter d'élargir la stratégie,
- investir dans les services nécessaires pour le mieux possible, pour combler les besoins de la cible visée.

1-1-3) les risque d'une stratégie par les coûts : les risques qu'entraîne cette stratégie sont fondamentalement de nature technologique et économique, qu'en peut présenter ainsi en termes d'importance:

- **Changement de technologie annulant l'effet de la courbe d'expérience**, qui rend la firme incapable de réunir rapidement les compétences et les ressources requise, et l'aptitude à mettre en œuvre une organisation adéquate pour cette stratégie,
- **La concentration exclusive sur les coûts des activités de fabrication**, dont la plupart des dirigeants pensent instinctivement que le mot « coût » est engendré par l'activité de fabrication, mais une part importante du coût total est relié aux activités de commercialisation, vente, les services, le développement technologique. Ces activités reçoivent peu d'attention dans l'analyse des coûts,
- **La négligence des activités d'approvisionnement**, lorsqu'en s'attaque à la réduction des coûts de production (main-d'œuvre), mais n'attache qu'une faible attention aux moyens de production achetés, elle tend à considérer les achats comme fonction secondaire et lui consacre peu de ressources en cadres,

- **La négligence des petites activités et activités indirectes** : les programmes de réduction des coûts se concentrent sur les activités aux coûts importants ou sur les activités directes. Les activités qui représentent une faible fraction du coût total reçoivent rarement une attention suffisante,
- **Manque d'exploitation des liaisons** : les firmes perçoivent rarement toutes les liaisons qui influent sur les coûts, notamment les liaisons avec les fournisseurs et les liaisons entre activités telles que la garantie de la qualité du produit, l'inspection et le service après vente,
- **Une réflexion à la marge et un minage de la différenciation** : les effets entrepris pour réduire les coûts visent à des améliorations marginales dans la chaîne de valeur existante plutôt que la découverte de moyens pour remodeler la chaîne, ces améliorations peuvent conduire à des seuils de rendement décroissant ; et la concentration des efforts sur la réduction des coûts peut éliminer toutes tentatives de différenciation et d'être unique pour le client.¹¹

1-2) La stratégie de différenciation : une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. La différenciation est l'un des deux types de l'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder. La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

Les stratégies de différenciation qui réussissent, résultent d'actions coordonnées dans tous les compartiments de la firme. Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation. Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue.

¹¹PORETR E.M OP Cit p 150 « résumé des techniques décrite dans l'analyse stratégique des coûts à base d'une réflexion permettant à la firme, d'identifier la chaîne de valeur appropriée, identifier les facteurs d'évolution des coûts à maîtriser, identifier les chaînes de valeur des concurrents (coût relatif et sources des coûts), élaborer la stratégie visant à améliorer la position relative de la firme en matière de coût en contrôlant les facteurs d'évolution, veiller à ce que les efforts entreprise ne sape pas la différenciation et en fin vérifier la durabilité de la stratégie de réduction des coûts.

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, services rendus, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée, qualité du produit, délai de livraison...). La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

1-2-1) que suppose la mise en œuvre d'une telle stratégie : il est évident de déterminer les potentialités de différenciation que réserve le marché ou un segment de marché. La segmentation marketing permet à la firme d'identifier réellement qu'il existe sur le marché des utilisateurs et des consommateurs qui ont des besoins distincts et très différents de ceux d'autres. C'est la condition à remplir pour qu'il y ait des possibilités de différenciation.

Pour qu'il y ait différenciation, il faut que le client accord une valeur marchande aux différences entre des offres, valeur qui justifie le supplément de prix réclamé au client pour payer le coût de la différenciation. On ne peut réellement prétendre présenter une offre différenciée si celle-ci n'inclut pas, des fonctionnalités supplémentaires ou des services associés que les autres concurrents n'offrent pas¹².

En conséquence, pour qu'il existe réellement différenciation, il faut que la firme puisse créer une valeur pour le client ; fondamentalement la firme ne peut jouer que sur deux facteurs :

a) une réduction de coût pour le client : qu'il s'agit du coût d'achat et le d'approvisionnement, du coût d'appropriation voir le coût d'utilisation. Il peut être le résultat d'un meilleur prix de revente du produit. En effet il s'agit de construire à travers l'offre un gain potentiel de dépenses pour le client ;

b) un accroissement de performance : de fonctionnalités ou de services fournis avec et autour du produit ; en doit aussi inclure dans ce facteur tous les éléments de différenciation de l'offre qui permettraient d'obtenir un meilleur positionnement en termes d'image de marque.¹³

1-2-2) l'acquisition d'un avantage par la différenciation : une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix

¹²G.Garibaldi OP.Cit P63

¹³IDEM P63

peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix, de vendre une quantité supérieure de son produit à un prix donné ou d'obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients dans des situations de récession. La différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation¹⁴. La réalisation d'un tel avantage concurrentiel suppose ;

a) en termes de compétences et de ressources :

- **Intuition et créativité** : il faut être capable de détecter et de comprendre les attentes et les besoins non encore parfaitement satisfaits et trouver la bonne manière de les satisfaire à un coût permettant de pratiquer une politique de prix ne rebutant pas le marché. C'est souvent là que joue entre autres, la créativité ;
- **Capacité de recherche** : selon deux pistes, recherche technologique et recherche marketing. Il est nécessaire pour assurer une différenciation (perçue comme avantage concurrentielle), que celle-ci puisse s'appuyer sur une recherche marketing autorisant de segmenter ou de resegmenter le marché pour trouver des utilisateurs et des consommateurs dont les attentes ou les besoins sont peu ou mal satisfaits par les offres actuelles. Elle doit aussi identifier les critères d'achat qui dépendent des performances attendus et le coût de ses performances ;
Pour pratiquer une telle stratégie, il faut avoir des compétences élevées pour trouver des matériaux nouveaux, de nouvelles applications de technologies maîtrisées, etc,
- **Technologie du produit** : la différenciation est très souvent bâtie sur la technologie du produit, notamment lorsqu'en s'appuyant sur les axes de développement du produit comme le design ;
- **Capacités commerciales** : cela suppose, que la firme doit réaliser une analyse, en s'émancipant du mode de pensée qui consiste à rechercher l'avantage concurrentiel par rapport à l'offre des concurrents actuels, elle doit agir très rapidement aux changements importants qui peuvent se produire tant en termes de modification de comportements des clients, des changements dans les modes de distribution, l'idéal soit le premier à réagir ;
- **Image** : les critères d'image permettant à une firme de faire saisir la valeur de la différenciation qu'elle a introduite dans son offre doivent autant que possible être mis en évidence pour être facilement lisibles,

¹⁴PORETR E.M OP Cit p 153

- la réputation, l'ancienneté, la taille, et les parts de marché de la firme,
- sa présence dans les médias, les foires et expositions,
- aspect du produit « la couleur, l'emballage »,
- les références commerciales, la qualité reconnue en rapport avec le prix,

➤ **Coopération élevée de la distribution** : il est indispensable que la firme obtienne une coopération totale de son réseau pour bien transmettre la différenciation ce qui suppose qu'elle puisse promouvoir une relation de partenariat avec la distribution et ce dans la durée. La distribution doit véhiculer la différenciation et non pas seulement le produit, par son image, les entretiens directs avec les clients et les formalités commerciales.

b) en terme de mode d'organisation :

- **Coordination profonde entre marketing et R&D** : la gestion de l'interface entre marketing et R&D devient une priorité. Le rôle attribué au marketing c'est de chercher les besoins non satisfaits ou mal satisfaits, d'étudier la pertinence des segmentations des marchés et de vérifier les modifications de comportement de la clientèle offrant de nouvelles possibilités, cette tâche bien accomplie doit d'être une base de travail et d'amélioration pour le département R&D pour exploiter les nouvelles données, de saisir les chances de différenciation en interne et en externe et imaginer des nouvelles offres, en apportant les performances à un prix acceptable offrant à la firme un avantage concurrentiel,
- **Attraction sur les personnes ayant les qualifications requises** : ce sont les hommes qui conçoivent et qui réalisent. La différenciation suppose des capacités qui ne sont pas communes puisqu'il s'agit de comprendre, d'analyser et d'imaginer des offres nouvelles. Il faut donc que la firme possède les personnels aptes à concevoir et à entreprendre une telle stratégie.
- **Objectifs et contrôle quantitatifs et qualitatifs** : devoir jouer sur le quantitatif et sur le qualitatif s'explique par le fait qu'une stratégie de différenciation impose une certaine maîtrise de coût. le client attribue une valeur à la différenciation, cette valeur doit être fil conducteur qui permet à la firme, d'éviter les situations où l'offre ne trouve pas preneur parce que le prix est jugé prohibitif. D'où la nécessité de se fixer et de tenir des objectifs qui prennent en compte les notions de quantité et de qualité.

Sur **un front large**, il est recommandé de ne pas oublier :

- créer une valeur pour le client et si nécessaire pour le distributeur,

- créer une valeur qui soit facilement lisible et la communiquée au marché,
- savoir que la différenciation impose un coût supplémentaire,
- surveiller en permanence les coûts et par là vérifier que la différenciation rencontre toujours un marché.

Alors que sur un front étroit il y a lieu de :

- créer une valeur qui justifie un prix élevé,
- élargir la notion d'offre, c'est-à-dire savoir enrichir son offre notamment en y incluant des services,
- communiquer plus pour rendre la différenciation la plus explicitement possible,
- se concentrer sur la cible ayant les besoins les plus élevés,
- rester fidèle à la stratégie choisie.

1-2-3) les risques d'une stratégie de différenciation : les risques qu'entraîne cette stratégie sont fondamentalement de nature économique, qu'en peut présenter ainsi en termes d'importance :

- **Le différentiel de prix très élevé pour maintenir la différenciation :** la différenciation coûte cher, elle n'a de sens que s'il existe des utilisateurs acceptent de payer un différentiel de prix, par rapport à des offres banalisées. A un moment donné, et pour des raisons différentes le client peut trouver ce différentiel de prix très élevé et donc, en refusant d'en payer ce qui annule la différenciation,
- **Perte d'importance des facteurs de différenciation soit par la banalisation du produit soit par un changement des besoins des consommateurs :** cet avantage ne dure pas éternellement et qu'il faut savoir transformer l'offre pour suivre les évolutions des clients et les comportements d'achat,
- **Imitation :** les concurrents ne restent pas sans rien faire. Des concurrents ayant adopté une stratégie de domination par les coûts peuvent à un moment donné, trouver utile de rajouter telle ou telle spécificité à leur offre et ainsi faire disparaître les facteurs de différenciation de l'offre du différenciateur. Ces concurrents ayant une culture de domination par les coûts peuvent se révéler capables de le faire à un prix meilleur pour le client¹⁵.

1-3) La stratégie de concentration : la stratégie de concentration consiste à choisir de se battre non pas sur l'ensemble du champ concurrentiel mais sur une niche ou un créneau de marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de la firme qui a conscience qu'elle ne

¹⁵Garibaldi G. OP.Cit P69

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

peut mobiliser les ressources indispensables pour lutter partout. Mais aussi il peut être un choix volontariste de la part des dirigeants qui préfèrent se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités.

Cependant, sur cette niche la firme devra exercer un avantage concurrentiel : « domination par les coûts » ou de « différenciation ». Une stratégie de concentration ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit :

- disparaître par le départ des consommateurs,
- grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

Les dirigeants de firmes adoptant une telle stratégie doivent être très mobiles, sur le plan intellectuel, car il faut être capable de quitter la niche pour se porter ailleurs avant que le danger ne devienne trop important. Il faut des dirigeants qui aient la mentalité de chef de guérilla pour aller là où les autres ne sont pas et partir quand les autres arrivent (G.Garibaldi 2008).

En règle générale, ceci implique de s'attaquer à des cibles stratégiques étroites. Cela veut dire, de s'adresser à une seule cible et de répondre parfaitement à ces besoins. Sur les stratégies de concentration, un tel choix ne peut se faire sans choisir celles des deux stratégies génériques de base que l'on compte pratiquer sur la cible niche : domination sur les coûts et différenciation.

1-3-1) concentration et domination par les coûts : les facteurs de réussite d'une stratégie de concentration basée sur la domination par les coûts sont :

- rechercher une cible ayant des besoins spécifiques afin de pouvoir concentrer les coûts pour servir uniquement cette cible (concentrer efforts et dépenses pour servir uniquement cette cible),
- de préférer une cible ayant des besoins limités afin de pouvoir mieux concentrer les coûts,
- faire de la maîtrise des coûts une culture de l'entreprise.

1-3-2) concentration et différenciation : pour réussir dans ce domaine il y a lieu de :

- créer une offre dont la valeur justifie le prix,
- rendre la différenciation lisible, notamment par la communication,
- être une cible mouvante, en innovant en permanence, pour éviter d'être trop vite rattrapé par les concurrents,

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

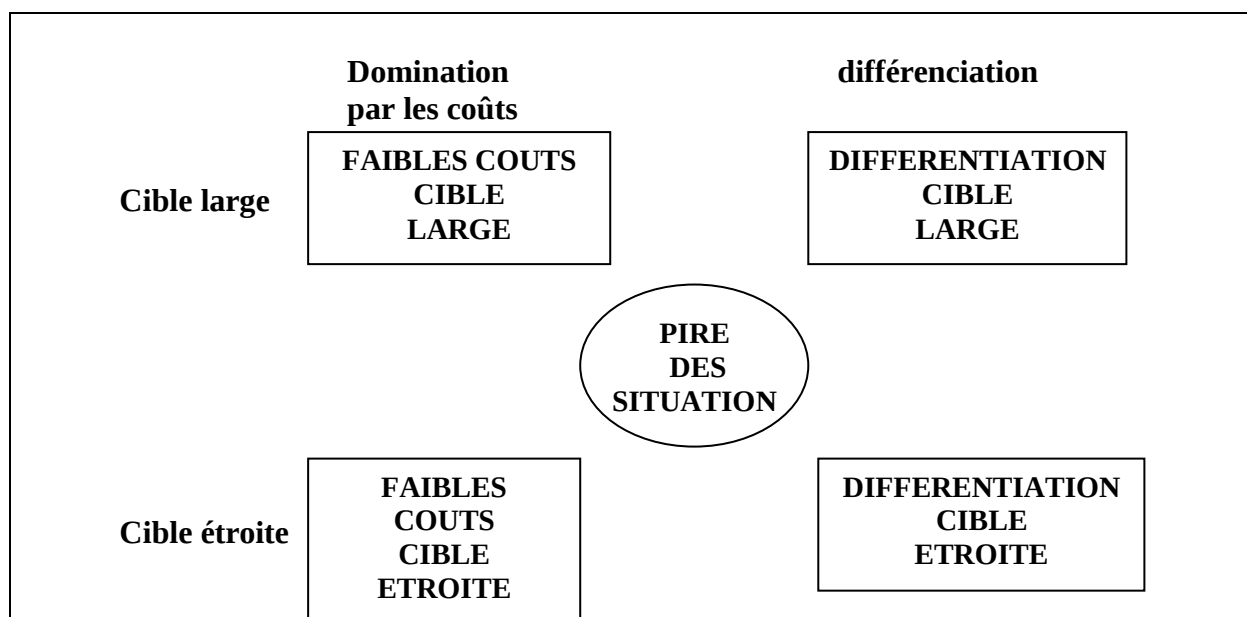
- choisir une cible étroite pour bien comprendre les dimensions de la différenciation,
- rester centré sur les besoins de la cible, ayant des besoins très forts, car d'autant plus sensible à la différenciation.

Pour réussir une bonne mise en œuvre de cette stratégie, il faut savoir sélectionner très précisément les cibles que l'on vise. En effet, il faut choisir, de préférence, des cibles ayant des besoins très élevés car pour y satisfaire il va falloir posséder :

- soit de maîtriser en profondeur de technologies très spécifiques,
- ou bien la capacité de comprendre l'intensité du besoin et la capacité d'adapter sa technologie ou son mode de production (G.Garibaldi 2008).

En définitive, pour assurer la réussite d'une stratégie générique, quelle que soit la stratégie concurrentielle choisie, la compréhension des risques inhérents à chaque type de stratégie, les compétences et les ressources à mettre en œuvre, les modes d'organisation adéquats, impose à la firme d'éviter la situation défavorable, qui consiste à se situer au carrefour des stratégies génériques comme l'indique la figure suivante :

Figure 20 : carrefour des stratégies génériques



Source : G.Garibaldi éd eyrolles 2008 P72

En voit bien que, le pire des situations est de vouloir se situer au milieu des quatre stratégies, se qui veut dire que la firme na pas pue avoir de caractères distinctifs par rapport à la concurrence, ce qui est le contraire du but poursuivi par la recherche et la construction de l'avantage concurrentiel. Systématiquement, les firmes qui ne font pas clairement le choix d'une stratégie générique donnée qui se révèlent être les moins performantes et celles qui font

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

le moins de profit dans le secteur, se sont en générale celles qui disparaissent les premières en cas de crise (G.Garibaldi 2008).

Les stratégies qui sont gagnantes, demandent à être explicitées et clairement précisées, et les firmes qui ne font pas cet effort se mettent dans une situation « *d'enlissement*¹⁶ ». Et la nécessité de ne pas avoir une compréhension très étroite du contenu de chacune de ces stratégies, il est important de :

- la réussite d'une stratégie de domination par les coûts nécessite la création d'un produit marchand, mais cela ne signifie pas oublier la qualité du produit,
- et pour la réussite d'une stratégie de différenciation nécessite de réduire au maximum les coûts afin de pouvoir défendre sa différenciation le plus possible contre les imitateurs, mais savoir faire des compromis entre le possible et le souhaitable afin de contrôler les coûts.

Nous avons indiqué qu'une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et de lui assurer un meilleur rendement de son capital. Une firme doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence. Toute firme doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. La compétitivité de la firme reste toujours la problématique centrale à réaliser pour assurer un positionnement favorable face à la concurrence. A développer dans la section qui vient.

¹⁶L'enlissement c'est le cas où une firme s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base, mais n'en réalise aucune, s'enlise dans la voie médiane. Elle ne possède aucun avantage concurrentiel sur ses concurrents. Cette position stratégique est une formule qui garantit généralement des résultats inférieurs à la moyenne du secteur.

Section 03 : de la compétitivité au positionnement stratégique

Les approches de Porter ont permis d'établir un lien entre les travaux d'économie industrielle et de traduire leurs apports en termes de compétitivité au niveau de la firme.

Selon Porter (1980), qui a enrichi l'analyse stratégique en y incluant à l'amont l'étude des forces concurrentielles au sein du secteur, préalable indispensable pour répondre à la question stratégique essentielle « **comment la firme peut-elle atteindre la position la meilleure pour être compétitive à long terme**¹ ». Une entreprise doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence.

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne un avantage sur toute autre firme.

Les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.

Sous-section 01 : la compétitivité au niveau de la firme :

1) la compétitivité de la firme : l'objectif visé est la maîtrise de la compétitivité, conservée grâce à des avantages sur les concurrents, notamment une valeur supérieure suffisamment forte pour attirer les clients. La logique d'organisation met en jeu les facteurs de production et les compétences des acteurs. Dans un monde très mouvant, l'organisation doit être à la fois flexible dans ses structures et réactive en termes opérationnel.

1-1) Essai de définition de la compétitivité : Dès lors, le concept de compétitivité apparaît comme une notion centrale en management, il existe plusieurs définitions pour caractériser la compétitivité de la firme, avec pour chacune notions théoriques distincts:

Selon **A.BIENAYME** « *une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels* »,

¹SPITEZKI Henri: « la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » éd economica 1995P49

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Selon **Spitezki (1995)**: « une entreprise est compétitive lors qu'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 ses objectifs »². Pour **Courbis (1975)** : « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché ».

Par ailleurs, « 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 » (**Sharples et Milham, 1990, in Lachaal** p30).

De même, la compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître sa part sur un marché existant ou à créer un nouveau marché. Sur un plan plus stratégique, **Martinet (1984)** a défini la compétitivité comme étant « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence: l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ».

Selon **Michael Porter** « Chercher à expliquer la "compétitivité" au niveau national 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 ».

La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacité 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.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur les quelles s'appuie la compétitivité du produit « La compétitivité peut être considérée comme l'aptitude des firmes à maintenir ou à accroître leurs parts de marché sans pertes financières durables et sans subventions » Lassudrie-Duchêne.

²SPITEZKI H. OP Cit P53

1-2) maîtriser l'avantage compétitif : l'avantage compétitif est la clé de voûte de la pérennité. La lutte permanente pour assurer sa pérennité sur le marché oblige chacune à se dépasser, à se donner le mieux de lui-même. L'entreprise qui progresse et qui gagne est donc celle qui est capable de mettre en valeur ces atouts, d'une manière durable. Par ses efforts quotidiens, la firme s'efforce non seulement d'atteindre ses visés stratégiques, mais aussi d'entretenir et de régénérer son potentiel stratégique. La supériorité sur les concurrents, qui est l'unique enjeu stratégique, a besoin de prendre appui sur un cadre, l'organisation, où sont mises en œuvre des stratégies de base, des modes et des moyens d'action. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de définir le principe d'avantage concurrentiel. C'est ce que fait comme " *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer*³". Un avantage concurrentiel, est « *l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats* ». Ces caractéristique ou attributs peuvent être de natures variées, porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propre au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par une référence au concurrent le mieux positionné dans le segment de marché. Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter.

Selon l'origine de l'avantage qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe :

1-2-1) L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donné procure, ainsi à l'entreprise *situation dominante sur le marché cible*, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive.

³Article de Philippe de Lavergne et FLEURY Hubert Résumé de l'édition traduite de l'Américain DESS Contrôle de Gestion 1998-1999

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de *différenciation* qui fait principalement 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

1-2-2) L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût :

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et à la technologie de l'entreprise.

1-2-3) L'avantage Concurrentiel basé sur les compétences clés :

La notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé proposé par Prahalad and Hamel (1990). On appelle compétence-clé un savoir faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Tel que :

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologie.
- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences clés doivent générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ; être défendables sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents.

1-3) l'avantage compétitif, enjeu de la stratégie : l'enjeu de toute firme est la compétitivité (capacité de compétitivité). La littérature sur la stratégie insiste particulièrement sur le lien entre le positionnement concurrentiel et l'avantage de la firme. L'avantage compétitif de la

firmes s'avère un élément décisif de sa survie, dans des marchés hétérogènes caractérisés par le jeu imparfait de la concurrence et une information inégale des acteurs. Il n'est donc pas étonnant que le stratège cherche à tirer bénéfice des imperfections du marché pour se placer en posture avantageuse par rapport à ses concurrents, à l'égard des clients. C'est cet avantage compétitif qui constitue pour la firme la source du cash flow.

Plusieurs attributs essentiels de l'avantage compétitif prennent leur source à l'intérieur de la firme, et sont le fruit d'une combinaison plus ou moins efficace des facteurs de production. Si l'on peut admettre avec **J.P. Sallenave** que “ *la forme générale de l'avantage concurrentiel est la disparité de ressources*”⁴, une autre cause de cet avantage tient à la manière dont on emploie ces ressources. Donc la stratégie se caractérise non seulement par un positionnement externe vis-à-vis de la demande, mais également par le choix interne d'une combinaison de ressources (offre). La volonté d'entreprendre a besoin de ces relais, de ces leviers, pour développer et prolonger ses atouts gagnants.

Ces attributs de l'action prennent appui sur les facteurs clés de succès, qui sont des critères pertinents pour construire et défendre un avantage concurrentiel durablement. Lorsqu'on parle d'avantage concurrentiel, l'analyse se porte en termes suivants :

- Un facteur clé de succès est une caractéristique propre au domaine d'activité,
- Un avantage concurrentiel correspond au degré de maîtrise de facteur par la firme,
- Un parfait degré de maîtrise tendent vers le profit idéal, constitue pour les entrants potentiels une barrière difficile à franchir⁵.

L'avantage concurrentiel résulte donc de la prise en main réussie d'une série de facteurs clés de succès, sur lesquels est fondée l'amélioration de la position concurrentielle de la firme.

1-3-1) les modes et les moyens d'action : les liens qui existent entre les attributs de l'action stratégique et les structures du management, s'expriment dans un cadre organisationnel et managérial, qui détermine les règles du jeu et de fonctionnement, présentés dans **la figure 21** :

⁴SPITEZKI H. OP Cit P54

⁵ IDEM P54

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Figure 21 : relation entre l'action, l'organisation et le management :

MODE OPERATOIRE (champ d'action)	ATTRIBUTS DE L'ACTION	ORGANISATION	MANAGEMENT
Orientations et actions stratégique 	-Missions -Métiers -FCS (*) 	-Structure -Fonction -Processus	-Identité -Culture -Processus d'animation et de contrôle -Règles de gestion
Actions tactiques (opérationnelles)	 -Missions -Métiers -FCS	Processus  Procédures	-Processus d'animation et de contrôle -Règles de gestion

(*) Facteurs clés de succès (et de risque).

Sources : H. SPITEZKI éd economica 1995 P58

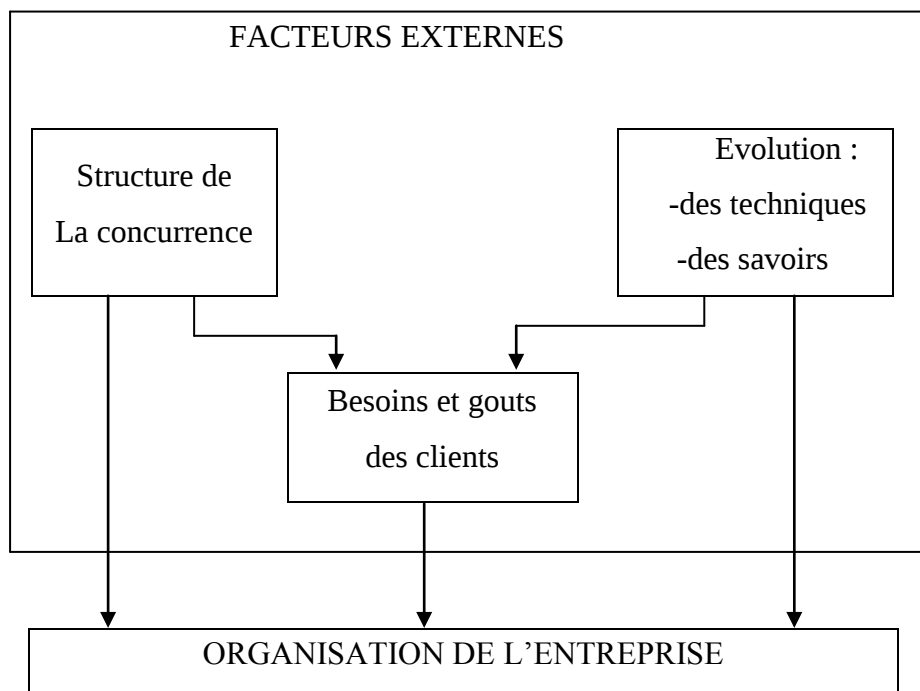
a) satisfaire des besoins externes : Au début était le client, la firme ne peut exister que si elle sait répondre aux besoins et aux attentes des différentes catégories d'acteurs sociaux qui lui sont liés. Sa première mission réside dans le fait de permettre aux clients d'atteindre le degré le plus élevé de satisfaction, lui permettant de bien définir son mode de production et les caractéristiques intrinsèques de ses produits, en déterminant le mode d'utilisation que les clients sont susceptible de faire de ses produits. La firme qui veut mettre sur le marché des produits et services satisfaisant aux fonctions attendues par le client, n'a à connaître qu'un seul critère de référence : ses produits doivent maximiser la valeur que les utilisateurs tirent de leur système d'usage. « *Le système d'usage de l'utilisateur peut se définir comme l'ensemble des caractéristiques du produit ou du service qui, mises en œuvre correctement par celui qui en fait l'emploi, vont lui permettre de bénéficier au mieux des fonctions prévues et incorporées dans le bien* ⁶ ». C'est la rencontre harmonieuse du système d'offre et du système d'usage des différents segments de clientèle qui détermine le degré de réussite stratégique de la firme.

⁶SPITEZKI H. OP Cit P58

b) gérer efficacement un système d'offre : pour satisfaire aux besoins du client, il faut assurer des prestations produites dans le cadre d'un système d'offre. L'éventail des compétences de gestion et d'exploitation du système d'offre détermine la nature des métiers véritable gisement des savoir-faire spécifiques de la firme, qui la rendent différentes de ses concurrents et attractive pour les clients. Le métier se caractérise par un ensemble de compétences distinctives dont l'activité de la firme est susceptible de recourir. Selon **Détrie** et **Ramanantsoa**, distingue dans le concept du métier, le double aspect "*du métier de la firme* qui représente l'ensemble des compétences maîtrisées et articulées par la firme à un instant donné, et *le métier idéal* défini comme la composition optimale du mix des facteurs clés de succès nécessaire à la réussite dans un domaine d'activité donné"⁷. Importante source d'avantage compétitif, la maîtrise du métier constitue un enjeu majeur de la stratégie, et ne peut être abordée que dans une perspective entièrement dynamique, d'enrichissement ou de renouvellement.

b-bis) la nécessité d'une organisation : l'âpreté de la lutte concurrentielle rend indispensable une maîtrise permanente de l'avantage concurrentiel, par une mise en œuvre innovante de facteurs de production, prix de la rentabilité. L'enjeu de l'organisation, est d'apporter aux acteurs un cadre de mise en œuvre des attributs de l'action. La figure suivante illustre un modèle d'organisation au service du client :

Figure 22 : l'organisation au service du client



Source : H. SPITEZKI éd economica (1995) P69

⁷IDEM P63

c) **agir sur les éléments décisifs, en combinant les facteurs clés de succès** : les facteurs critiques qui déterminent l'action stratégique sont généralement désignés par le terme de facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite. Ils doivent être complétés par une seconde série de facteurs, non moins vitaux, qui portent sur les risques.

Les facteurs clés de succès, éléments décisifs de la compétitivité, peuvent également l'être pour la survie. **R. Calori et T. Atamer** les définissent comme *“les éléments de l'offre qui ont une forte valeur pour les clients (directs, finals et prescripteurs éventuels) et des savoir-faire et/ou avantages des coûts essentiels dans la chaîne de production-distribution du produit (ou service) qui permettent de créer un avantage concurrentiel”*⁸.

La détermination des facteurs clés de succès représente l'un des enjeux majeurs dans lequel la firme doit faire la preuve de son excellence. En règle générale on peut considérer que *« les facteurs clés de succès sont les éléments sur lesquels se fonde véritablement et en priorité, la concurrence entre les entreprises : de ce fait ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en termes de lutte concurrentielle »*⁹. C'est pour cette raison, que l'expérience démontre que, très souvent, la recherche des facteurs clés de succès doit amener la firme à pouvoir les énoncer de façon claire, concise et non ambiguë. Pour aider à déterminer les FCS, voici une liste des principaux critères rencontrés :

*Prix – délai – notoriété – image – qualité – savoir-faire – adaptation au besoin client – capacité de conseil – réseau de démonstration – logistique administrative – largeur de gamme – pack-back assuré – recherche et développement – apport d'innovation – prêts de matériels – ponctualité du rendez-vous – fiabilité – finition – robustesse – emballage ou packaging, etc*¹⁰...

Et les facteurs clés de succès sont différents selon les segments stratégiques, à titre d'exemple illustré dans la figure suivante :

⁸Cité par SPITEZKI H. OP Cit P66

⁹Garibaldi G. OP Cit P220

¹⁰IDEM P221

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

Figure 23 : les facteurs clés de succès sont différents selon les segments stratégiques

Activités	Facteurs clés de succès	Implications
Transport aériens (ex : air France)	• Taux d'occupation des sièges • Informatique de réservation	• Rotation des avions = rotation des capitaux fixes → réduction des coûts variables (carburant, personnel) • Efficacité des ventes + réservation
Produit frais (ex : Danone)	• logistique • rapidité de mise sur le marché des innovations technologiques	• Diminution des stocks (capitaux fixes) • Diminution du Périssabilité (coûts fixes et variables) • Rapidité du passage prototype → industrialisation (+ flexibilité Production)
VPC (ex : la redoute)	• informatique • logistique • qualité du service (48 h. chrono)	• Intégration informatique • Commandes • Stocks • Livraison (chargement + transport) • Facturation • Mise à jour du catalogue
Société de logiciel (ex : cap-Gemini-Sogeti)	• recherche-développement • gestion d'un personnel de haut niveau	• Capacité d'innovation • Capitalisation du savoir • Créativité ; innovation • Ecoute du client

Source : H. SPITEZKI éd economica 1995 P67

Sous-section 02 : le positionnement stratégique :

2) le positionnement :

Comme on l'a vu dans la section précédente, la stratégie concurrentielle, est la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité donné. Cette stratégie traite du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par rapport à ses concurrents, en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle se procure les *inputs* nécessaires. Le principal objectif de la stratégie concurrentielle est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ ou d'une différenciation de l'offre.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise performante est relatif. Vis-à-vis de certains concurrents cet avantage sera un avantage de coût alors que vis-à-vis d'autres concurrents il s'agira d'un avantage fondé sur une différenciation. Pour être performante, une entreprise doit soit avoir des coûts plus faibles que tout autre concurrent proposant une offre similaire, soit, pour un niveau de coût donné, être capable de faire payer à ses clients un prix plus élevé que tout autre concurrent en produisant une offre spécifique perçue comme supérieure. **La figure 23** représente le positionnement dans un secteur d'activité donné d'entreprises performantes et moins performantes en fonction de leur niveau relatif de coût et de l'étendue de leur différenciation

2-1) essai de définition du positionnement :

L'analyse du contexte concurrentiel permet de mettre en évidence les caractéristiques fondamentales qui serviront de base à la construction de la position stratégique. De l'analyse de la position des firmes dans un grand nombre d'industries différentes, il résulte une constatation fondamentale : deux types de firmes semblent réaliser de bonnes performances, celles qui occupent une petite part de marché et appuient leur position stratégique sur la construction d'une différence valorisée par la clientèle, et celles qui ont construit leur position stratégique sur une taille importante leur permettant de bénéficier d'effets d'échelle et de pratiquer une politique de prix agressive.

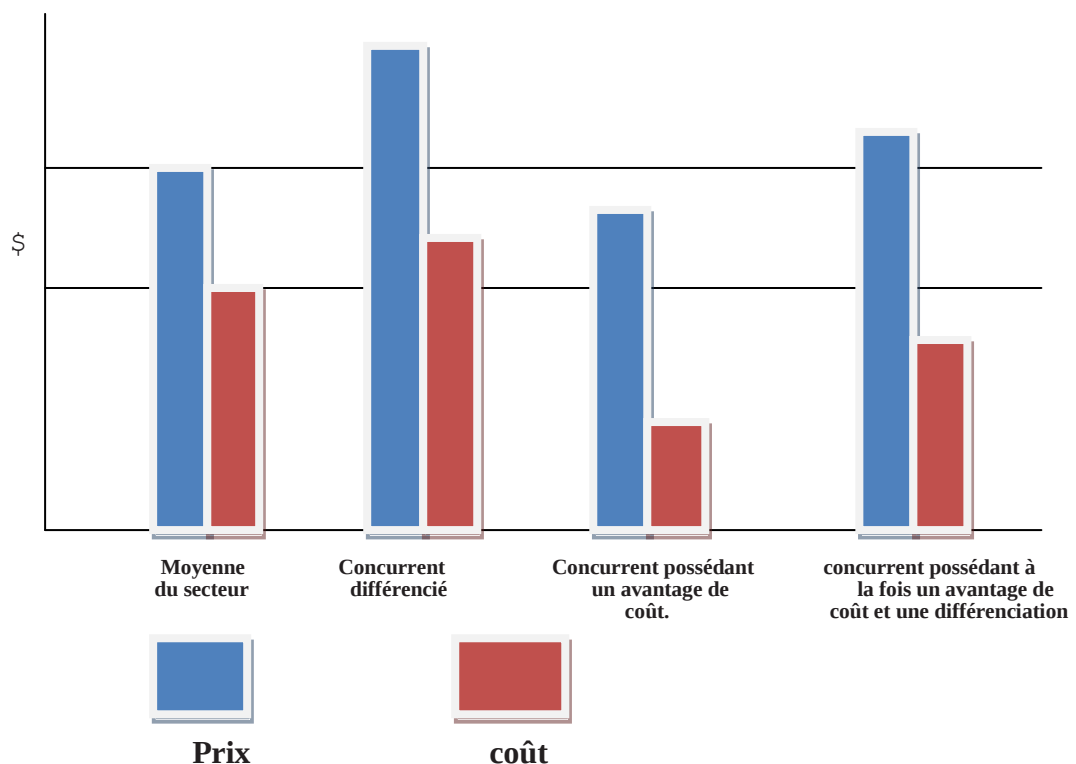
Pour qu'une entreprise réussisse mieux que ses concurrents, seules deux solutions s'offrent à elle :

- Produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents, c'est-à-dire se doter d'un *avantage de coût* ;

- créer une offre possédant des caractéristiques uniques, appréciées des clients, et que ces clients sont disposés à payer plus cher, et ainsi se doter d'un *avantage fondé sur la différenciation*¹¹.

Le lien coût/prix/rentabilité est au cœur de la notion d'avantage concurrentiel. Pour atteindre un niveau de rentabilité supérieur à la moyenne, une entreprise n'a que deux leviers à sa disposition : le niveau de coût auquel elle produit son offre et le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients. Idéalement, toute entreprise souhaiterait pouvoir augmenter ses prix tout en réduisant ses coûts. Toute entreprise est donc constamment en train d'arbitrer entre coût et prix en cherchant à maximiser sa rentabilité. On peut représenter les divers positionnements en termes de coûts et de prix dans un secteur d'activité quel qu'il soit de la manière présentée dans la **figure 24** :

Figure 24 : Le lien coût-différenciation



Source : ouvrage collectif de Stratégor édition Dunod page 125

Dans ces deux cas, la firme serait donc confrontée à la concurrence des rivaux offrant des produits similaires mais ayant des coûts plus faibles ou offrant des produits perçus comme supérieurs mais à des coûts équivalents, ce qui rendrait à terme problématique la survie de

¹¹ Stratégor OP Cit P124

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

la firme moins performante. Confrontée à une telle situation, la firme n'a que deux solutions possibles.

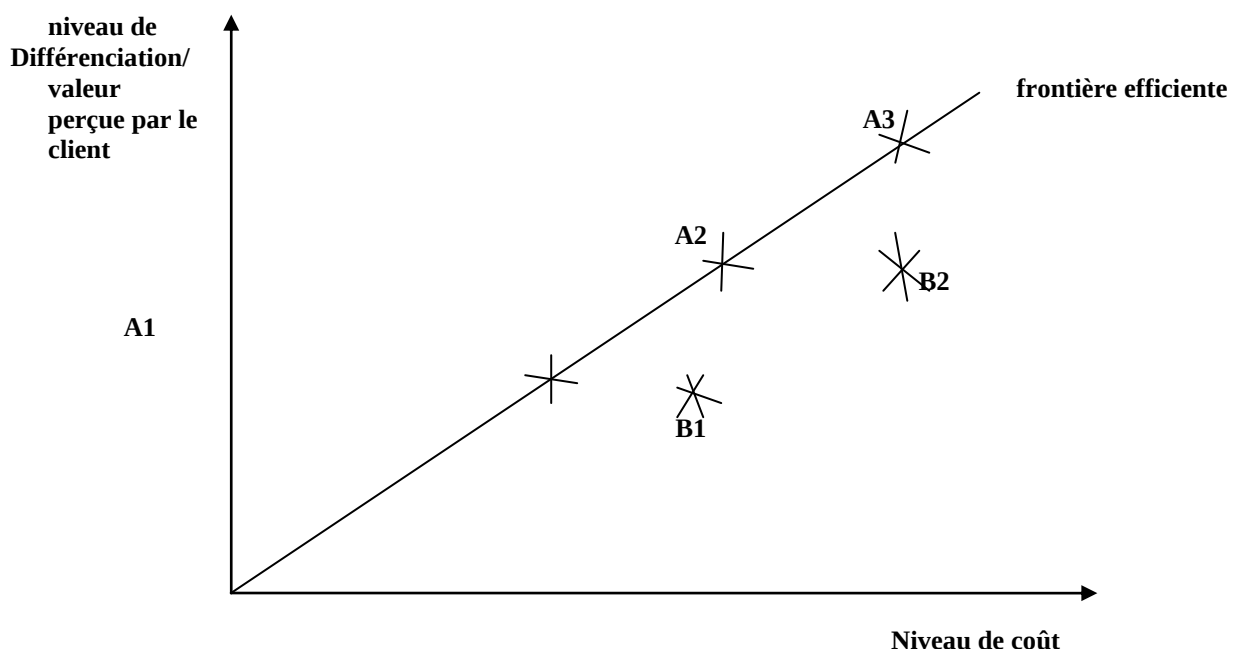
-Une **première solution** serait de se créer un avantage de coût en mettant en œuvre une stratégie lui permettant de réduire ses coûts davantage que ses concurrents,

-Une **seconde voie** possible serait pour l'entreprise de se différencier en produisant une offre spécifique, appréciée des clients, et lui permettant de leur faire payer un prix supérieur, sans pour autant perdre de part de marché.

A un premier niveau d'analyse, la réponse à notre question initiale, pourquoi certaines entreprises réussissent-elles mieux que d'autres ? Apparaît donc très simple. Cette réponse est : parce qu'elles disposent soit d'un avantage de coût, soit d'un avantage fondé sur une différenciation.

La **figure 25** représente le positionnement dans un secteur d'activité donné, d'entreprises performantes et moins performantes en fonction de leur niveau relatif de coût et de l'étendue de leur différenciation, cela signifie qu'il existe une multitude de positionnements possibles en termes de coûts et de prix qui peuvent offrir à l'entreprise une rentabilité satisfaisante.

Le positionnement stratégique et le caractère relatif des avantages de coût ou liés à une différenciation



Source : ouvrage collectif de Stratégor édition Dunod page 127

Seules les entreprises situées sur la frontière efficiente ont une position durablement viable dans la mesure où, pour un niveau de prix, leur offre est considérée comme supérieure à toute autre par les clients. Les entreprises positionnées sous la courbe affrontent la

concurrence de rivaux qui, pour un niveau de prix et de coût donné, ont une offre considérée comme supérieure ou, pour un niveau de différenciation donnée, ont des prix et des coûts inférieurs. Ainsi, dans la figure 25, les entreprises A1, A2 et A3 ont soit des coûts plus faibles, soit un niveau de différenciation plus élevé que tout autre concurrent du secteur. B1 et B2 en revanche sont confrontées à la concurrence de rivaux qui offrent, à niveau de prix égal, un niveau de différenciation supérieur à A2 et A3 respectivement ou qui, à niveau de différenciation équivalent, ont des coûts plus faibles A1 et A2 respectivement.

2-1-1) Qu'est ce que le Positionnement ?

Le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients. **Le positionnement** est le choix par l'entreprise de traits saillants et distinctifs qui permettent au public de situer l'offre dans l'univers des produits de grande consommation comparables et de la distinguer des autres. En d'autres termes, c'est le choix d'une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive de l'offre¹².

Selon G. Garibaldi, rappelons que le positionnement consiste selon l'expression même, à positionner le produit dans l'esprit du prospect, c'est-à-dire à donner des plus marketing au produit en s'appuyant sur des valeurs que possèdent les clients (valeurs en relation avec le produit). Selon l'expression américaine : « the battle of customer's mind » la bataille pour prendre place dans l'esprit du consommateur¹³.

A ce stade, on s'efforce d'attacher le produit à des valeurs, sur le plan marketing, que possède le prospect par rapport à ce produit (écologie, image, goût, système de pensée etc). Le positionnement est une opération par laquelle on s'efforce de donner une position au produit. Cela peut se faire essentiellement :

- à l'aide des caractéristiques techniques par rapport à celles des produits concurrents,
- à l'aide d'éléments psychologiques, en jouant sur la perception que les clients peuvent avoir des attributs de l'offre¹⁴.

La stratégie en elle-même concerne la définition de la manière et des moyens par lesquels les buts pourront être réalisés. Connaître les capacités de la société à apparaître sur le marché s'est avéré d'une importance primordiale pour l'élaboration d'une stratégie de positionnement. C'est pourquoi, il faut faire l'analyse :

¹²Document proposé par www.marketing-étudiant.fr p9 (février 2017)

¹³Garibaldi G. OP Cit P63

¹⁴IDEM P 63

- du positionnement des marques spécifiques du produit (de vos marques et celles de la concurrence),
- du positionnement des marques spécifiques existantes, des besoins et des solutions sur le marché,
- du positionnement des groupes des consommateurs spécifiques aux quels vous souhaitez vous adresser¹⁵.

L'élaboration de la stratégie de positionnement dépend dans une grande mesure de la situation sur le marché, c'est-à-dire de la position de vos concurrents.

Selon Brian Tracy, la perception du succès est en 5 étapes :

- le produit ou le service doit idéalement convenir au marché du moment ou à ce que les consommateurs veulent, ce dont ils ont besoin et ce qu'ils sont prêts à payer. Si vos produits n'ont pas de succès chez les consommateurs, faites l'analyse de votre produit, de l'emballage, du design, de la qualité, du prix et adapter ce même produit à la demande et au goût du consommateur. Ce sont eux qui lui donnent une valeur et qui vont l'acheter.
- Il est nécessaire que vous orientiez entièrement votre société vers le marketing, la vente et la création de profit. Les capacités des personnes les plus compétentes de votre société doivent être tournées vers l'acheteur, vers une meilleure vente des produits les plus profitables à un nombre maximum d'acheteurs.
- Des systèmes internes efficaces de comptabilité, de facturation, de suivi de stock et de contrôle des dépenses doivent exister. Un faible contrôle des frais d'activités et de l'administration elle-même représente la raison de l'échec.
- Tous les employés de la société doivent avoir une idée claire de l'orientation du niveau élevé d'activités communes et de l'existence d'un esprit d'équipe entre la direction et le personnel.
- La société ne doit cesser d'acquérir de nouvelles connaissances, de se développer, d'introduire des nouveautés et de se perfectionner¹⁶.

2-1-2) les qualités d'un bon positionnement : Quel que soit l'axe suivi, le principe du positionnement est toujours de répondre à un avantage recherché, que celui-ci repose sur la performance du produit, son imaginaire, l'adaptation aux besoins du public ou au mode de

¹⁵MIRJANA PRLJEVIC « la stratégie de positionnement comme clef du succès » l'Harmattan 2007 P25

¹⁶IDEM P 25

Chapitre 02 : la détermination des stratégies pour une meilleure compétitivité au niveau de la firme

consommation, où un avantage de prix compétitif. Parfois, l'avantage de différenciation est explicite (performance produit) et parfois il est implicite.

2-1-2-1) Les Conditions de Forme : être Clair, Simple et Concis : Cette formulation comprend les éléments suivants :

- le nom du produit (ou de la marque) qui est un élément de positionnement et d'identification, exemple cuisinière 4feux ENIEM;
- le mode d'utilisation qui comprend les consignes et les valeurs d'usage du produit ;
- le bénéfice produit, comprenant les tâches quotidiennes qui sont assurées par le produit la cuisson des aliments ;
- la cible, le grand public, les ménages, les institutions et les entreprises publiques.

Ce positionnement se traduit ensuite dans tous les éléments du mix, notamment la publicité.

2-1-2-2) Les conditions de fond : l'attractivité, la crédibilité et la singularité : Cette formulation comprend les éléments suivants :

- **L'Attractivité :** Un positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels du produit considéré. Il répond à une attente de sa cible qui trouve qu'un produit de ce type réponde bien aux attentes de la société que les garçons que des filles ;
- **La Crédibilité :** Un positionnement n'a de chances de s'imposer que s'il est crédible, c'est-à-dire s'il n'est pas en contradiction avec les caractéristiques du produit considéré ou avec l'image de la marque sous laquelle il est vendu. La cuisinière ENIEM c'est positionnée d'une manière crédible comme la cuisinière qui a le plus de sécurité et de fiabilité technique car ce positionnement correspond bien à la fois à l'image que possédait déjà la marque dans le temps, et à la compétition du produit qui a le plus de prix inférieur que ses concurrents ;
- **La Singularité :** La troisième condition d'un bon positionnement est l'originalité par rapport aux concurrents. L'idéal, est de se positionner sur un créneau vacant du marché, c'est-à-dire sur des attentes non encore satisfaites par les produits concurrents. En d'autres termes, il faut dans la mesure du possible se positionner à partir d'une qualité qu'on est le seul à posséder ou qu'on possède à un degré supérieur à celui des concurrents.

2-1-2-3) Les Conditions de Modalité : le Potentiel Economique et la Pérennité : Cette formulation comprend les éléments suivants :

- **Le Potentiel Economique :** Lorsqu'on se positionne sur un marché, on fait un choix qui se traduit par un sacrifice sur certaines parties de marché au profit de positions fortes sur d'autres. On peut avoir un positionnement qui soit simple, attractif, crédible et original mais qui pour autant est trop spécifique pour avoir un potentiel économique suffisant.

Un positionnement qui n'a comme potentiel économique qu'une niche de marché peut être intéressant pour certaines entreprises, et pas pour d'autres.

- **La Pérennité :** Enfin, un positionnement sur un marché doit être durable. En effet, affirmer une position sur un marché et dans l'esprit des clients prend du temps.. Pour ces deux raisons, un choix de positionnement est un engagement à long terme de l'entreprise. Alors que des campagnes de communication peuvent se renouveler fréquemment, le positionnement, lui, s'inscrit nécessairement dans la durée et dans la continuité.

Conclusion :

Le succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des diagnostics effectués par dans le but de comprendre le jeu concurrentiel et obtenir une base bien informée sur les stratégies actuelles des concurrents et de leurs forces et faiblesses : *les objectifs futurs, la stratégie actuelle, les hypothèses et les capacités.*

La stratégie de la firme s'est développée par rapport à la notion de positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principes fondamentaux :

- pour assurer sa pérennité, la firme doit s'adapter à son environnement ;
- pour réussir, la firme doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

une stratégie, face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et de lui assurer un meilleur rendement de son capital investis :

- Soit la firme possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures, ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur (la stratégie de domination globale par les coûts),
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celle des concurrents (La stratégie de différenciation).

La finalité recherchée est d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se positionner par rapport à ses concurrents.

Chapitre 03

Eniem face au nouveau contexte concurrentiel : Analyse et perspectives stratégiques

Introduction chapitre 03

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, le degré d'influence de chaque pression concurrentielle et les perspectives stratégiques de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) à travers sa stratégie concurrentielle du domaine cuisson.

Les éléments que nous allons analyser dans ce chapitre pour comprendre la dynamique concurrentielle dans cette industrie et comment l'ENIEM formule telle sa stratégie concurrentielle sont : une analyse externe des caractéristiques structurelles du secteur qui commandent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence et qui déterminent la rentabilité (+ une force qui est le rôle de l'Etat), une analyse interne par la chaîne de valeur de l'unité cuisson et les perspectives stratégiques entrepris par l'ENIEM qui reflète sa stratégie concurrentielle.

Nous allons aussi aborder les conditions de base dans lesquelles évolue cette industrie, l'évolution de la demande, l'évolution de l'offre et les facteurs qui influencent le comportement des consommateurs.

Et enfin, nous allons aborder l'impact de la stratégie concurrentielle formulée face à la concurrence sur le positionnement et sur la performance de L'ENIEM dans le domaine cuisson.

Section 01 : l'analyse du marché de l'électroménager en Algérie

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 là où l'Etat contrôle tous, à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs économiques. Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue, son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie. Au sens large, le marché désigne l'ensemble des publics consommant ou susceptibles de consommer un produit ou un service dans une zone géographique donnée, mais également les variables environnementales pouvant exercer une influence sur les ventes d'un produit ou d'un service¹.

Définir un marché est la première séquence d'un plan marketing aboutissant à l'établissement d'une stratégie rigoureuse. « La définition apporte à la fois la limite et le contenu du domaine étudier, définir un marché c'est découper, dans l'étendue des produits et des acheteurs, le champ précis dans lequel l'entreprise devra exercer son action. La définition de son marché qualifie ainsi le plan d'actions de l'entreprise. Elle lui impose de prendre en compte la totalité de son contenu. Elle fonde aussi le langage commun de tous ses partenaires. Elle est prémisses et engagement »².

L'analyse du marché de l'électroménager algérien au sens large, offre une vision approfondie. Elle met en lumière tous les éléments quantitatifs et qualitatifs à évoqués, les facteurs d'influence et d'évolution de ce marché.

L'objectif de cette section consiste à l'étude du marché(micro-environnement), qui regroupe l'offre et la demande, qui influence directement ce marché dans lequel lutte les firmes, (à savoir les offreurs, les producteurs, les distributeurs et les consommateurs-acheteurs). Cette analyse nous offre des informations sur :

- Conditions de bases du marché ;
- Une analyse du consommateur pour visualiser les processus qui guident les décisions d'achat et les facteurs qui les influencent.
- Une analyse concurrentielle pour visualiser les tendances qui influence le processus de rivalité sur le marché (pression des cinq forces concurrentielles);

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

¹BOULOCHER VERONIQUE, RUAUD SABINE « analyse de marché » de la définition au diagnostic collection Vuibert gestion 4ème édition 2013 P65.

²BOULOCHER VERONIQUE, FLAMBARD SABINE, JEAN SYLVIE « ANALYSE D'UN MARCHE » collection dirigé par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni 2003 P7

L'Algérie a tenté dès 1989 d'aménager une assise juridique et institutionnelle favorable au développement de la concurrence :

- La liberté d'investissement (liberté d'entreprendre)³.
- La réalité dans la fixation des prix (prix de la concurrence);

Avant de passer à l'analyse du marché, il est bien utile de faire un rappel sur l'ensemble des textes de lois qui régissent le marché, les accords de partenariat et d'association dans le cadre du démantèlement tarifaire, toutes ces mesures ont bouleversés l'organisation des relations économiques et ont permis d'atteindre une taille efficiente du marché.

a) –politique de 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 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 :

➤ 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,

³ Informations collectées au niveau de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie

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 »⁴ dans le but de rendre ce cadre législatif encore plus efficient.
- 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 18/08/2010⁵.
- Loi n°10-05 du 15 aout 2010, modifiant l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence⁶,
- 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 2010⁷.
- 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:

⁴ BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattan 2001. P155

⁵ Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire

⁶ JORA n°16 OP Cit

⁷ JORA n°52 OP Cit

- 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.⁸

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.

➤ Les mesures de représailles et de régulation

Selon la même institution, on regroupe les pratiques susceptibles de porter atteinte au bon fonctionnement de la concurrence, sous l'appellation « pratiques restrictives de concurrence » en Algérie, les pratiques qui sont visés :

- Les ententes entre entreprises qui visent à obtenir un niveau de prix supérieur à celui qui résulterait d'une situation concurrentielle. (article 6 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003),
- Les abus de position dominante c'est-à-dire les situations où une entreprise et parfois plusieurs entreprises, sans avoir besoin de s'entendre, disposent d'une position sur le marché suffisamment puissante pour fixer leurs prix (ou leurs conditions commerciales) à un niveau supérieur à celui qui résulterait d'une situation concurrentielle. (cf article 7 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003),
- Les abus de dépendance économique : ce type d'abus est le fait d'entreprises en position dominante dans leurs relations avec les opérateurs économiques qui n'ont d'autre choix que de traiter avec celles. (cf article 11 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003),
- La pratique de prix abusivement bas ayant pour effet d'éliminer ses concurrents pour ensuite relever ses prix au dessus d'un niveau raisonnable. (cf article 12 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003),
- Tout acte ou tout contrat conférant à une entreprise une exclusivité (cf article 10 de l'ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003),

⁸Thèse de doctorat de Mme oukaci dehia « mise a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marche » 2014

- La loi 09-03 du 25 Février 2009 relative à la protection des consommateurs et la répression des fraudes impose la conformité des produits importés aux normes de qualité et de sécurité. Toutefois, des mesures de défense commerciale de la production nationale ont été mises en place. La production nationale peut bénéficier d'une protection tarifaire sous forme de droits de douane (ad valorem) ; il s'agit de mesures desauvegarde, de mesures compensatoires ou de mesures anti-dumping.

A ces pratiques, il convient d'ajouter les opérations de concentration qui aboutissent à la création d'une position dominante (article 15). Le contrôle de ces opérations se distingue du contrôle des autres pratiques énumérées ci-dessus dans la mesure où leur contrôle est préventif et a pour objectif d'empêcher la création artificielle de positions dominantes qui seraient ensuite en position d'abuser de leur position.

Autres pratiques sont dénommées « pratiques commerciales illicites ou déloyales ». Elles sont définies dans la loi n° 04-02 du 23 juin 2004 et sont sanctionnées par des règles de droit distinctes, des règles du droit de la concurrence. A signaler que ces pratiques misent en œuvre par les entreprises, et qui peuvent être susceptibles de causer des préjudices à d'autres entreprises et/ou consommateurs (le non affichage des prix, le refus de vente, la discrimination, etc...).

b)-libéralisation du commerce extérieur et assouplissement tarifaires: Le modèle d'économie centralisé, la protection du marché intérieur via le contrôle des flux commerciaux, l'établissement des barrières tarifaires et d'un cadre contingentaire sur l'importation de certains produits, ont fini par générer des coûts de transactions très lourds, et des comportements rentiers au détriment de l'économie du pays. Les bouleversements intervenus sur la scène politique et économique, s'ajoutant aux conflits internes, entraînent en Algérie un changement radical de politique, le pays rompt ainsi avec les choix audacieux de développement qui l'avaient pourtant hissé à l'avant-garde du tiers monde, puissance en devenir. Le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, sont parmi les institutions qui plaident en faveur de la privatisation, ouverture du commerce extérieur et adoption du principe de la libre concurrence, et qu'avant de soutenir l'Algérie, la soumet à plusieurs conditionnalités d'ouverture du marché d'une part, et d'autre part, le projet d'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce et l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE, ont aussi engendré des obligations d'ouverture économique et financière sur l'Algérie.

Un nouveau cadre législatif d'encadrement du commerce extérieur est adopté en 2003. Il prévoit quelques ajustements, tout en consacrant dans son article 2 la liberté des opérations

d'importation et d'exportation pour les personnes physiques et morales exerçant une activité économique.

Selon la définition de Nacer Eddine SADI, le désengagement de l'Etat de la sphère économique est *«un vaste mouvement qui implique pour les Etats des restructurations internes fondamentales pour répondre au besoin de performance et de rationalité économique»*.

*« Le désengagement de l'Etat de la sphère économique est aussi analysé, notamment dans les pays en développement, comme une exigence des plans d'ajustement structurel qui imposent par la conditionnalité le retour à l'orthodoxie financière et économique »*⁹

➤ Dès lors, plusieurs textes régissant le commerce extérieur ont été mis en œuvre afin d'assurer sa libéralisation concrète. Dans cette perspective, un office de la promotion du commerce extérieur a été créé en 1996, une ordonnance relative à l'assurance-crédit à l'exportation a été promulguée en 1996, un nouveau tarif douanier a été instauré par l'ordonnance n° 01-02 dans l'objectif de mettre à l'écart le protectionnisme et le monopole exercé par l'Etat sur le commerce extérieur¹⁰.

➤ Toutefois, l'application de ces textes qui portent sur la volonté de libéralisation du commerce extérieur se confronte avec les dispositions de la loi n°88-29, du fait que cette dernière n'était pas abrogée. Cela implique la nécessité de répondre à cette lacune, ce qui a induit à la promulgation de l'ordonnance n°03-04. Selon les dispositions de l'article 2 de l'ordonnance n°03-04, les importations et les exportations de produits se réalisent librement dès lors qu'ils sont conformes aux spécifications de qualité et de sécurité.

Il résulte des dispositions de l'ordonnance n° 03-04 que toute personne physique ou morale, exerçant une activité commerciale ou industrielle, peut importer ou exporter des marchandises, en respectant la réglementation des changes, mais *« en cas de pratiques déloyales des pays fournisseurs et de détérioration des paiements extérieurs ou du marché domestique, l'Algérie serait contrainte de renforcer temporairement la protection de son économie »*.

➤ Le règlement n°91-03 de la banque d'Algérie, dans son article 1, confirme la possibilité donnée à toute personne physique ou morale, régulièrement inscrite au registre de commerce, de procéder à l'importation de tous produits et marchandises qui ne font pas l'objet d'une prohibition ou de restrictions, sur simple domiciliation bancaire et sans aucune autorisation préalable. Ainsi, toutes réglementations, textes et dispositions réglementaires qui

⁹Cité par Alloui Farida mémoire de magister « impact de l'ouverture du marché sur le droit de la concurrence » 2011.

¹⁰Ordonnance n°01-02 du 20 août 2001, instituant un nouveau tarif douanier afin de mettre fin au contrôle et monopole de l'Etat. ; JORA n°47 du 22 août 2001.

nécessitaient une autorisation préalable, sont abrogées, selon les dispositions de l'article 9 du règlement n°91-03.

➤ L'accord d'association entre l'Algérie et l'UE est ratifié le 27 avril 2005, et entré en vigueur à partir du 1er septembre 2005. Si son article 1 vise à consolider le dialogue et la sécurité entre l'Algérie et l'Union européenne, et à faciliter le renforcement de la coopération entre les deux parties, l'objectif du texte vise principalement à favoriser la libre circulation des marchandises, des services et des capitaux entre les deux rives de la méditerranée.

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

1-1) présentation: suivant la classification de la comptabilité nationale, l'industrie de l'électroménager algérienne se porte sur la conception et la fabrication d'un éventail de variété et de diversité de produit domestique à savoir :

- Les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, les machines à laver et sèche linge, les machines à vaisselle, etc ;

- 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.

Selon le groupe interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager (**GIFAM**), fortement représentatif des grandes marques présentes sur le marché, qui rassemble une cinquantaine d'entreprises, grands groupes multinationaux et PME, qui accompagnent le consommateur au quotidien en proposant une offre complète et diversifiée, distingue :

- **gros appareils électroménagers** : appareils de froid domestiques, appareils de lavage et de séchage du linge et de la vaisselle, appareils de cuisson pose-libre et encastrer.
- **Petits appareils électroménagers** : appareils de préparation et de cuisson des aliments, appareils d'entretien du linge, appareil d'entretien du sol, appareils d'hygiène beauté et soins de la personne, appareils de traitement de l'air et de l'eau.
- **Appareils thermiques électriques** : émetteurs de chauffage fixes, systèmes de chauffage intégrés, chauffe-eau électrique, thermodynamiques, dispositifs de régulation.¹¹

Nous trouvons également une autre classification,

- **Les produits blancs** : réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières, fours à micro-ondes, fours à encastrer, lave-linge, sèche-linge, lave-vaisselle. « Blanc », parce que leur habillage utilise très fréquemment cette couleur.
- **Les produits bruns** : appareils électro-acoustiques destinés à l'information, la culture ou les loisirs, tels que les radiorécepteurs, téléviseurs, magnétoscopes, etc
- **Petit électroménager** : rôtissoires, aspirateurs, cireuses, robots ménagers, grille-pain, friteuse, cafetières, etc¹².

¹¹Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager. France, 2009

www.GIFAM.fr (février 2017)

¹²Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal " – AIMEL / EDPme, juin 2004 p 15

1-2) forces et opportunités offertes du secteur de l'électroménager en Algérie

- Coûts de main d'œuvre faible, qualifiée en croissance (techniques, administratives et commerciales) ;
- Disponibilité de sources énergétique avec un prix très bas ;
- Proximité du marché Européen, de la zone de libre échange ARABE et une connaissance des besoins spécifiques du marché Maghrébin à travers le marché Algérien;
- liens technologiques forts avec des opérateurs étrangers de renommée mondiale, maîtrise du système de commercialisation ;
- croissance du marché locale, besoins qui restent forts du marché Algérien aussi bien par rapport au premier équipement qu'en remplacement ;
- Les facilités de paiement, le service après vente en pièces détachées.

1-3) Faiblesse du secteur de l'électroménager :

- Dépendance quasi-totale envers les importations ;
- Faible productivité, négligence de la sous-traitance, la faiblesse du système de contrôle ;
- Absence d'une stratégie de développement ;
- écart important entre prix de revient et prix de vente élevé ;
- Existence d'un marché informel, une faiblesse de contrôle par les normes ;
- L'emploi simultané de plusieurs canaux de distribution.

1-4) facteurs clés de succès du secteur de l'électroménager : La détermination des facteurs clés de succès représente l'un des enjeux majeurs dans lequel la firme doit faire la preuve de son excellence, en Algérie ces facteurs peuvent être représentés en deux catégories :

- **facteurs liés à la distribution :** un produit au meilleur rapport qualité /prix, assurer la disponibilité des produits et attirer le consommateur par la qualité des magasins de distribution et la proximité, 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, le design du produit qui s'adapte avec l'aménagement de l'intérieur.
- **facteurs liés à la fabrication :** optimisation et rationalisation des facteurs de production pour la réduction des coûts afin d'assurer des prix compétitifs, savoir

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

faire de production et de conception, développer des produits originaux et une offre de référence pour répondre aux goûts des clients tout en maîtrisant le processus de leur production, le recours à la sous-traitance pour maîtriser les coûts, transformer les relations avec les producteurs étrangers en partenariat industrielle.

1-2) un secteur en plein expansion : Le marché de l'électroménager est essentiellement constitué par le grand public pour l'ensemble des produits blancs, bruns et petits électroménagers. C'est un marché qui se développe en même temps que celui de la construction de logements qui est à son tour en croissance.

La Segmentation des activités de la filière de production industrielle a elle-même, été décomposée en 7 sous-filières selon les définitions ci-dessous

Tableau N°03: segmentation de la filière de production industrielle

sous-filières	METIER	FAMILLES	PRODUITS
MATERIELS ELECTRIQUES	Conception Assemblage Fabrication	Luminaires Composants Equipements	Candélabres, plafonniers, réglette Compteur, relais, contacteur ... Armoires électriques, coffrets
MATERIELS & COMPOSANTS ELECTRONIQUES	Assemblage Montage Distribution	Electronique professionnelle Equipements Informatiques Composants	Equipements, Instrumentation Matériels Informatiques Circuits imprimés, composants
ELECTROMECHANIQUE	Assemblage Montage	Biens d'Equipements Matériels électrotechniques Machines tournantes	Poste, Répartiteur, Cellule.. Transformateurs, disjoncteurs.. Moteurs, alternateurs
ELECTROMENAGER	Fabrication Assemblage Montage	Produits Blancs Produits Bruns Petit Electroménager	Réfrigérateur, congélateur Téléviseurs, Magnétoscope, Fer à repasser, robots ménagers
ELECTROCHIMIE ELECTROTHERMIE	Fabrication	Electrochimie Electrothermie	Accumulateurs, Piles, Batteries Postes à souder, Electrolyse
CABLES & FILS	Fabrication	Télécommunication Données Instrumentation Energie	Câbles Télécom Câbles Données Instrumentation Câbles d'Energie
NTIC N/ Technologies Information Communication	Fabrication	Télécommunication Téléphones	Equipements Télécom Téléphones fixes Téléphones mobiles

Source : Analyse de Filière EEEM " Rapport Principal " – AIMEL/ EDPme, juin 2004 page 15

L'analyse du tableau ci-dessus, un premier constat met en évidence l'absence d'une activité de conception pour la quasi totalité des sous-filières. Ceci constitue au plan stratégique une faiblesse qui empêche la filière de répondre par elle-même à l'évolution des besoins de ses marchés, de diversifier son offre et de différencier ses produits par des contournements technologiques et qui, en conséquence, la positionne en sous-traitant des concurrents étrangers.

La production de la filière industrie sidérurgique, métallique, mécanique, électrique (**EEEM**) dont figure la branche des Industries de l'Electroménager a connue une croissance en

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

valeur est en moyenne de 5,25% par an. Le tableau ci-dessous montre les principaux indicateurs du secteur EEEM et le taux de croissance annuel moyen :

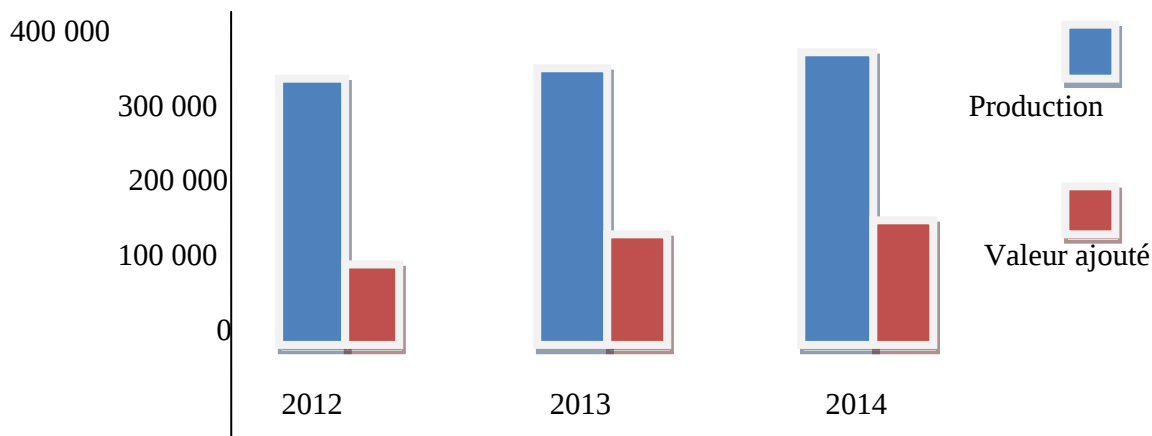
Tableau N°04 : récapitulatif des principaux indicateurs du secteur EEEM

Unité : million DA

indicateurs	2012	2013	2014	TCAM ¹³
Production publique	298 200,30	321 704	329 475 ,20	5,1%
Production privé	15 651	16 098,30	16 529,80	2,26%
Total	313 851,3	337 802,3	346 005	5,25%
Valeur ajoutée	97 394,6	104 021,9	109 170,3	
Part de la valeur ajoutée / production	31%	30,79%	31,5%	

Source :rapport annuel de production dans le secteur des I.S.M.M.E de l'office national des statistiques 2011.

Figure26 :Evolution de la production et de la valeur ajoutée (valeur MDA)



Source : établi à partir du tableau ci-dessus

¹³TCAM= $\frac{N - N-1}{N-1} \times 100$

Nous remarquons que, durant la période allant de 2012 à 2014 la production nationale dans la filière EEEM, que soit de production publique où privé à enregistrée une croissance moyenne positive d'ordre de 5,25% par année.

Pour analyser l'avantage concurrentiel dans un environnement compétitif, nous nous appuyons sur la récente émergence et le dynamisme des entreprises de l'électroménager privées en Algérie. L'industrie de l'électroménager du pays est sans doute l'un des secteurs qui a suscité le plus d'intérêt pour l'investissement privé en raison de la place qu'occupe le produit électroménager par son usage qui est devenu indispensable et un compagnon quotidien pour tout ménage (environ 2,7%), soit 122,2 MDA pour l'acquisition de meuble et matériel ménagers, sur un total des dépenses avoisinant 4 534,5 MDA dans les dépenses des ménages, qui représente 20 000 DA par ménage. Les ménages ont dépensé un montant global de 51,1 MDA pour les biens électroménagers, soit 41,9 % de ce budget. (Réfrigérateur et combiné 12,74 MDA, climatiseurs 12,26 MDA, lave linge 7,68 MDA et cuisinière 6,3 MDA)(ONS, 2011)¹⁴.

Par dispersion, la structure est sensiblement différente : même si les biens électroménagers occupent la première place pour les deux milieux, l'écart avec le mobilier est plus élevé en milieu urbain (43,2% et 33%) tandis que les ménages ruraux déboursent presque équitablement pour ces deux sous-groupes de produits (38,1% et 36,1%). Le tableau ci-dessous montre les principaux indicateurs de dépense des ménages :

¹⁴A la lumière d'une étude de sondage menée par l'office national des statistiques (ONS) sur le comportement de consommation des ménages 2011.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°05 : Dépense annuelle globale en biens d'équipement par dispersion et sous groupes

En millions de DA

Sous-groupe de produit	Urbain	%	rural	%	Ensemble	%
Biens électroménagers	38 922	43,2	12 223	38,1	51 145	41,9
Ensembles mobiliers, mobilier séparé	29 687	33	11 595	36,1	41 281	33,8
Tissus d'ameublement et revêtement de sols	2 562	2,8	831	2,6	3 394	2,8
Linge de maison	7 904	8,8	3 008	9,4	10 912	8,9
Accessoires d'ameublement	3 733	4,1	1 550	4,8	5 283	4,3
Ustensiles de cuisine	6 160	6,8	2 311	7,2	8 471	6,9
Pièces de rechange et frais de réparation	1 122	1,2	589	1,8	1711	1,4
Ensemble	90 089	100	32 107	100	122 196	100

Source : Enquête Nationale sur les Dépenses de Consommation et le Niveau de Vie des Ménages 2011 (ONS) N°718

La structure de dépenses est plus ou moins homogène entre les différentes populations. Les biens électroménagers demeurent le poste qui absorbe le plus de dépenses. En 2011, la proportion des ménages ayant acquis un bien électroménager est relativement : 6,1% ont acheté un réfrigérateur, 6,6% un lave-linge, 5,5% un climatiseur et 4% d'entre eux une cuisinière. Ces proportions sont sensiblement élevées en milieu urbain.

Un ménage algérien a dépensé en moyenne 26 976 DA en 2011 pour l'achat d'au moins un bien électroménager, soit 35 632 DA en moyenne pour un climatiseur, 33 434 DA pour l'acquisition d'un réfrigérateur, 33 336 DA pour un congélateur et 25 316 DA pour une cuisinière.

Pour saisir les nombreuses opportunités que recèle ce marché, les entreprises de l'électroménager privées ont massivement investi ce secteur dès les premières années de la libéralisation de l'économie. L'émergence d'une classe moyenne, la féminisation progressive de la population active et les mouvements d'urbanisations apparus ces dix dernières années ont fortement influencé la demande en produits électroménager.

Notre objectif, est de présenter les principaux indicateurs de mesure d'un marché. Ceux-ci peuvent être regroupés en trois grandes catégories : les ventes en volume et en valeur, le taux de croissance du marché et le taux d'équipement des ménages.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

1-2-1) le taux d'équipement : Les taux d'équipement en produits électroménagers restent élevés en Algérie, L'émergence d'une classe moyenne, la féminisation progressive de la population active, les mouvements d'urbanisations et l'évolution du niveau de vie des ménages ont contribué à équiper d'avantage les ménages, une étude réalisée par ENIEM fait ressortir les données suivantes:

Tableau N°06 : taux d'équipement en produits électroménagers

Produit électroménager	Taux d'équipement	Taux d'équipement des ménages prévisionnel 2016
Réfrigérateur/congélateur/conservateur	87,80%	90%
Climatiseur	13%	50%
Cuisinière	59%	61%
Machine à laver	24%	50%
Radiateur à gaz	35%	45%

Source : unité commerciale, département marketing 2013

Les taux d'équipement en appareils électroménagers sont très hétérogènes suivant les produits. Ils sont généralement plus élevés dans le gros équipement que dans les petits appareils. La variabilité des taux d'équipement s'explique par trois grands facteurs

- Les taux d'équipement dépendent directement de l'utilité du service rendu par le produit : Certains équipements (machine à laver, réfrigérateur, cuisinière, aspirateur...) ont permis une amélioration très sensible du bien-être des consommateurs. La machine à laver et l'aspirateur ont considérablement soulagé le travail domestique, le réfrigérateur a permis une réduction de la fréquence des achats et une meilleure sécurité alimentaire ; Ces produits sont devenus indispensables et les taux d'équipement approchent les 100 % ;
- Les taux d'équipement dépendent également du caractère plus ou moins général du besoin satisfait par l'appareil : Le bien d'équipement peut répondre à un besoin partagé par l'ensemble des ménages (machine à laver)¹⁵ ;

Les taux d'équipement pour Les produits électroménagers sont élevés et les ventes correspondent soit à un besoin d'achat d'équipement soit à un renouvellement. Cette demande

¹⁵Groupe interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager. France, 2009
www.GIFAM.fr (février 2017)

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

est caractérisée par Plusieurs tendances sociodémographiques. Il s'agit ici de cerner leur impact quantitatif et qualitatif sur la consommation des ménages en électroménager. :

- L'éclatement de la cellule familiale des ménages (l'évolution démographique, le développement des familles monoparentales induit par les divorces,...) est une opportunité favorable à la croissance de la demande de l'électroménager ;

Nombre de nouveaux ménages				
2012	2013	2014	2015	moyenne
371 280	387 947	386 422	369 074	378 680

Source : ENIEM, département marketing

- Le développement de l'activité professionnelle des femmes et la féminisation progressive de la population active qui favorise la vente des appareils permettant l'allègement et le bien être du travail domestique ;
- L'amélioration des conditions de vie des ménages et l'accroissement progressive du revenu se qui implique un caractère de renouvellement des équipements électroménagers de qualité, de sécurité, plus de fiabilité, meilleur design et écologique.

1-2-2) les ventes en volumes et les ventes en valeur : un marché est avant tous représenté par un volume d'échange d'un produit, dans une zone géographique. Les ventes en volume et les ventes en valeur vont souvent être utilisées pour établir des comparaisons entre :

- les performances d'un même marché d'un territoire à un autre ou d'une période à une autre,
- entre les performances de marchés différents ou concurrents entre eux sur un même territoire.

Une étude de la filière électricité, électronique et électroménager en Algérie estimela taille du marché de l'électroménager à 51,1 Milliard DA. Mais il faut noter que cette valeur inclut en plus du gros électroménager, le petit électroménager et les produits bruns.

Une estimation du marché Algérien de l'électroménager réalisée par l'ENIEM (entreprise nationales des industries de l'électroménager), pour le produit blanc est estimé suivant les données du tableau :

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N° 07 :taille du marché Algérien de l'électroménager

M DA

Le produit	Taille du marché envolume	Taille du marché en valeur
Réfrigérateurs et congélateur	520 000	10 024
Cuisinières	256 270	2 100
Climatiseurs	150 000	4 200
Machine à laver et RGN	55 000	1 600

Source : ENIEM, direction commerciale, marketing 2013/2014

1-2-3) une perspective évolutive indispensable, le taux de croissance : Le marché de l'électroménager est essentiellement constitué par le grand public pour l'ensemble des produits blancs, bruns et petits électroménagers. C'est un marché qui se développe en même temps que celui de la construction de logements qui est à son tour en croissance.

Gamme	% Demande de renouvellement	renouvellement en quantité	Demande nouvelle	Totale de demande
Réfrigérateur	30%	156 000	364 000	520 000
Cuisinière	15%	38 400	217 829	256 270
Machine à laver	10%	5 500	49 500	55 000
Climatiseur	0	0	150 000	150 000

Source : ENIEM, département marketing, analyse marché 2013/2014

Il faut noter que le marché de l'électroménager est très important en Algérie nous avons des marques étrangères qui sont importées et d'autres qui sont assemblées sur le territoire national par des entreprises privées les produits les plus concernées sont les réfrigérateurs, congélateurs, les cuisinières, les climatiseurs. Pour ce qui est des laves vaisselle, les produits qui sont disponibles sont importés et demeurent inaccessibles pour les ménages dont les revenus sont moyens les ventes en volume et les ventes en valeur peuvent être exprimés et analysées selon plusieurs périodes¹⁶.

➤ **Le marché du premier équipement progresse au rythme de la croissance du nombre des ménages :** Compte tenu des taux d'équipement observés précédemment et de l'évolution de ces taux, il apparaît que le marché des gros appareils est globalement saturé. Le composant premier équipement du marché progresse très

¹⁶Eniem département marketing, rapport d'analyse des ventes

lentement, au rythme de l'accroissement du nombre des ménages. A ce niveau, la dynamique de l'offre via l'innovation et la communication joue un rôle déterminant.

- **Les renouvellements prennent une importance croissante dans les ventes:** le composant renouvellement prend donc une importance considérable par rapport au premier équipement. La demande de renouvellement est pénalisée par l'amélioration de la fiabilité des équipements mais bénéficie de manière inverse de la perte de compétitivité des activités de réparation. Les consommateurs préfèrent désormais acheter un appareil neuf plutôt que de prolonger un appareil ancien par une réparation coûteuse et dont le différentiel de prix relatif comparativement à un appareil neuf ne cesse de s'accroître.

1-3) les caractéristiques de l'offre.

1-3-1) 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 avons cité que, les entreprises nationales activant dans ce secteur, doivent répondre à une double contrainte majeure, la dépendance aux approvisionnements en matières premières et composantes, et celle des produits importés qui font bataille avec le produit fabriqué ou assemblé localement.

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.

1-3-1-1) l'origine de l'offre : l'offre de produit électroménager en Algérie a connue une évolution considérable suite à l'importance du nombre d'opérateurs qui compose cette industrie.

a) Les entreprises de fabrication et de montage public: font partie tous de la société de gestion des participations de l'ETAT (GROUPE EL-ELEC EL DJAZAIR ex SGP INDELEC), dont la mission est la conception, fabrication et commercialisation des produits d'industrie électrodomestique dans le but de satisfaire la demande nationale. Le rôle de ces entreprises est le développement d'un tissu industriel et d'obtenir une taille efficace et une compétitivité soutenue. Le tableau suivant illustre les capacités des programmes

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

prévisionnels de production pour quelques entreprises publiques dans la période allant de 2013/2015 en moyenne par année et par jour:

Tableau N°08 : programme prévisionnel de production

Produit	Eniem	Sonaric	Enie
Réfrigérateur/congélateur	113 251	*	*
Cuisinière	68 813	70 j	*
Machine à laver	15 666	*	25000
Chauffe eau	32 000	300 j	*
Radiateur à gaz	*	300 j	*
Climatiseur	44 600	440 j	35000

* « **Donnée non disponible** »

Source : ENIEM, unité commerciale rapport ELEC EL DJAZAIR 2014, données des entreprises suivant les programmes prévisionnels de production.

Cependant ces programmes prévisionnels de production restent non atteints, et les capacités sont sous utilisées en raison des problèmes de production et des problèmes liés aux approvisionnements en matières premières.

Il faut noter que ces entreprises sont confrontées aux contraintes d'approvisionnement et aussi sont intégrées verticalement à des producteurs étrangers. Ces derniers sont en effet fabriqués sous licence des entreprises étrangères mais portent le label de l'entreprise nationale. Cette situation empêche les entreprises d'entreprendre des actions stratégiques pour répondre aux évolutions des besoins des marchés, de diversifier l'offre et de différencier les produits par rapport aux concurrents.

Cependant, il ya lieu de citer que ces entreprises malgré leur taille qui demeure importante et leurs mission stratégique de fabrication, elles incluent dans leurs processus de fabrication aussi bien les produits finis que les produits semi-finis destinés à l'industrie de montage (collections dites **CKD** et les collections dites **SKD**), qui représente un taux de valeur ajoutée très réduit (réfrigérateurs no-Frost, climatiseurs).

b) entreprises privés de fabrication et de montage : Aujourd'hui en Algérie, Les entreprises privées sont de plus en plus nombreuses que les entreprises publiques et malgré leur taille qui demeure petites entreprises, leur contribution à la production nationale et à la valeur ajoutée crée est de plus en plus importante.

-les entreprises de fabrication : leur particularité est que le taux d'intégration des activités de fabrication est important et le degré de transformation que subissent les matières premières et composants du produit au niveau des ateliers de fabrication de l'usine aussi important.

La prolifération des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilitée d'entrée, faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane (5%)¹⁷, pour les encourager à concevoir leurs propres composants de base, un tissu industriel de taille efficiente et aussi suite à leurs impacts évolutifs économiques et sociales :

- satisfaire la demande locale, valeur ajoutée, indépendance aux fournisseurs étrangers,
- progrès technique et technologique,
- stabilité sociale, création d'emploi et réduction du chômage,

-Les entreprises de montage : entreprises travaillent souvent en partenariat industriel avec des entreprises étrangères. Elles sont dotées de produits finis et semi-finis (CKD et SKD) qui nécessite que des tâches d'assemblage et de montage industrielle, avec une valeur ajoutée faible. Ces entreprises assurent la commercialisation des produits de ces sociétés.

Quelques entreprises privées de fabrication et de montage :

-SARL ESSALEM ELECTRONICS (LG): gère deux usines à Tébessa d'assemblage électronique et électroménager. Se concentre sur les produits haut de gamme. Les deux usines produisent 20 000 unités par an et emploie 700 personnes. Efforts de positionnement en haut de gamme. Introduction des réfrigérateurs Sid by Sid (2 et 3 portes) et climatiseurs Plasma Gold, home cinéma, lave vaisselles.

-SARL GROUPE BENHAMADI (ANTAR TRADE) CONDOR : production, commercialisation et SAV appareils électroniques et électroménagers. Elle soutient une politique de service après vente avec 127 unités sur 48 wilayas et de baisse des prix de vente par une baisse des coûts de revient avec la création de trois unités de sous-traitance. Production de 25 000 téléviseurs /an, 40 000 climatiseurs / an et 100 000 réfrigérateurs / an.

-SARL SOFREL (COBRA) : fabrication, commercialisation des produits électroniques et électroménagers.

-SARL ABABOU ELECTRONICS (CRISTOR) : fabrication, montage et commercialisation de produits électroniques et électroménagers. Créée en 1988 ; montage des produits du froid, cuisinières et climatisation, 400 agents avec un réseau après vente très présent.

-EURL SATEREX : fabrication et montage de produits électroniques et électroménagers.

-ETC...

¹⁷Une position tarifaire de 05% pour les entreprises de fabrication qui incluent dans leur processus de fabrication des collections dite CKD

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

c) 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 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°09: Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.

année	Appareils de Réfrigération ménagers			%	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	4 458 949	8 226 072	106 061	/	1 4065 570	17213 951	221 945	/	234 042	3 154960	40 678	/
2013	72 888	820 007	10 329	-90%	1 492 730	7 707 168	97 082	-55,2%	78 047	88 648	1 117	-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

% : Taux de croissance par rapport à l'année précédente.

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 2014 pour les appareils de cuisson et de chauffe plats, cela s'explique par la volonté du pays d'arrêter les importations et de 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.

1-3-1-2) analyse prospective de l'offre en situation de concurrence : deux volets d'analyse sont développés à savoir le produit et le prix relatif.

a) les caractéristiques de l'offre « produit » :

➤ 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.

➤ Tous les produits peuvent être trouvés : produits de qualité, de haute gamme ou de basse gamme, de tous pays et de toute multinationale qui active sur se marché et nous trouvons des produits même contrefait.

➤ Chaque fabricant Algérien partage des relations directes avec un fabricant étranger et les modèles fabriqués avec un fort taux d'intégration sont conçus hors Algérie. Tous les modèles sont fabriqués sous licence coréenne, chinoise ou européenne

➤ les travaux sur l'innovation de produits, insiste notamment sur les sources et les processus d'innovation, les taux de succès et d'échecs des produits et les facteurs critiques, les effets des innovations sur le cycle de vie des produits-marchés et / ou sur les évolutions des secteurs.

b) le prix relatif de l'offre: La politique de prix fondée sur le coût de production, là où le prix de marché dépend étroitement du prix de production supporté par l'entreprise. Cette dernière fixe son prix de l'offre tel qu'il couvre ses coûts et lui laisse une marge de profitsatisfaisante.

➤ Une esquisse du benchmarking nous à permet d'identifier les valeurs créés et les prix supportés par les chaines de valeur des différents concurrents de cette industrie, facteur stratégique pour définir une stratégie de base du domaine cuisson.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N° 10 : La comparaison des produits Eniem/ produits des concurrents :

- Cuisinières:

PRODUITS ENIEM		PRODUITS DU CONCURRENTS			
Capacité	Prix en TTC DA	Marque	Options, caractéristique et performance du produit élément de différenciation	Garantie	Prix en TTC DA
Cuisinière 4 feux 6120 et 6520 luxe Multifonction / Catalyseur / allumage électronique intégré / sécurité thermocouple table et four / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche/grille en fonte/ couvercle en tôle et verre/gaz butane et gaz naturel	25 500,00 pour la cuisinière 6120 et 29800,00 pour la cuisinière 6520 luxe	Brandt	Multifonction / Catalyseur / allumage électronique intégré / sécurité thermocouple table et four / Grill électrique / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche	24 mois	50 850,00
		Brandt	Multifonction / Catalyseur / allumage électronique intégré / sécurité thermocouple table et four / Grill électrique / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche	24 mois	61 050,00
		Brandt	Convection naturel / Catalyseur / allumage électronique intégré / sécurité thermocouple table et four / Grill électrique / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche		40 700,00
		Brandt	Multifonction / Catalyseur / allumage électronique intégré / sécurité thermocouple table et four / Grill à gaz / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche	/	37 750,00
		Condor	Grise et Noire	24mois	20 500,00
		LG	Multifonction / Catalyseur / allumage électronique intégré table et four / sécurité thermocouple table et four / four ventilé / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche.	24mois	61 100,00

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

		Condor	Noire pas de thermocouple et pas de catalyseur	24mois	28 900,00
		Condor		24mois	19 500,00
		Condor		24mois	27 900,00
		Atlas	Marron	24 mois	27 800,00
		Continental	Pas de catalyseur	24 mois	28 500,00
		Cristor	Blanche et Noire	24 mois	23 500,00
		Whirlpool	Blanche, pas de catalyseur	24 mois	47 900.00
		Géant	Blanche et marron	24 mois	26 500.00
		Maxi power	Noir, catalyseur, allumage intégré, couvercle en verre	24 mois	26 500.00
		Thomson	Noir, catalyseur, allumage électrique, couvercle en verre	24 mois	36 500.00
Cuisinière Inox 4 feux	34 200,00 pour la cuisinière 6535 inox et 35 700,00 pour la cuisinière 6540 inox	Cristor	Inox	24 mois	24 500,00
		Atlas	Four simple sans catalyseur	24 mois	29 000,00
		Continental	Allumage intégré et four avec catalyseur	24 mois	31 900,00
		Condor	Inox	24 mois	28 900,00
		Géant	Inox. catalyseur	24 mois	49 000.00
		Géant	Inox. Four simple	24 mois	27 500.00
		Ariston	Inox, allumage intégré, pas de thermo couple	24 mois	58 900.00
		Iris	Inox, Four simple, allumage électrique	24 mois	28 500.00
Cuisinière 5 feux 8210 Blanche / Catalyseur / allumage	33 800,00	Thomson	Inox / Catalyseur / allumage électronique intégré four et table / sécurité thermocouple table et four / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche		89 300,00

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

électronique intégré four et table / sécurité thermocouple table et four / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche/loge bouteille	Condor	Blanche	24mois	35 500,00
	LG	Inox / Catalyseur / allumage électronique intégré table et four / sécurité thermocouple table et four /four ventilé / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche.	24mois	107 900,00
	Flamme bleu	Allumage électrique	24 mois	49 500.00
	Thomson	Blanche / Catalyseur / allumage électronique intégré four et table / sécurité thermocouple table et four / plat lèchefrite / plat pâtisserie / tourne broche		89 000,00

Source : Elaboré par nous même à partir des données sur la prospection du marché de l'électroménager en Algérie.

L'analyse de ce tableau, nous a permet de tirer quelques observations à savoir :

- Toutes les cuisinières issues de l'importation ont un pris nettement plus chère sur le marché par rapport aux cuisinières issues de fabrication locale ;
- La moyenne des prix de ventes pour les cuisinières importées et locale sont comme suit
 - cuisinière 04 feux luxe et inox importée est de **47 978,57 DA**
 - cuisinière 05 feux importée est de **95 400 DA**
 - cuisinière 04 feux luxe locale est de **25 511,11 DA**
 - cuisinière 04 feux inox locale est de **31 328,57 DA**
 - cuisinière 05 feux locale est de **42 500 DA**
- Cette différence de prix de vente entre les produits importés et les produits fabriqués localement est justifiée par les meilleures performances techniques des produits importés (qualité et innovation) par rapport aux produits fabriqués localement, et aussi la différence est due aux diverses droits de douanes (30% du prix du produit).

1-4) Analyse de la demande (la consommation) :

Dans ce volet de recherche on va essayer de porter notre étude sur les déterminants de l'évolution du marché en termes de croissance des ventes, en termes de segmentation

marketing et les critères qui guident et influencent sur la décision d'achat (prix, revenu, caractéristiques du produit...). On peut chercher à cet effet l'élasticité de la demande par rapport au prix et par rapport au revenu. Cela veut dire, comment les opérateurs sont susceptibles de satisfaire et de fidéliser la clientèle sur une particularité du produit pour faire face à la concurrence ? Ce raisonnement expose que, sur un marché, l'évolution des ventes en volume fait respecté les périodes. Sur un marché donné, les ventes évoluent dans le temps selon une succession de périodes : lancement, croissance, maturité et déclin.

A) Eléments prospectifs relatifs à la demande de l'électroménager :

Plusieurs tendances socio-démographiques ont bouleversés la consommation de produit électroménagers. Il s'agit ici de cerner leur impact quantitatif sur la consommation des ménages en électroménager.

-Eléments de croissance :

- ***L'éclatement de la cellule familiale*** : L'évolution du marché du premier équipement dépend de l'évolution du nombre de ménages. Celui-ci progresse en raison de l'éclatement de la cellule familiale et du développement des familles monoparentales qui sont des facteurs favorables à la croissance du marché d'un point de vue quantitatif.
- ***Le développement de l'activité professionnelle des femmes*** : La montée en puissance de l'activité pour les couples et le développement des familles monoparentales (divorce) sont favorables au développement des ventes des appareils permettant un allègement du travail domestique et des gains de temps significatifs : par exemple, four à micro-ondes.
- ***Un effet revenu assez marquer*** : Le budget dédié à l'achat des gros équipements ménagers progresse avec le revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs achats ou à acquérir des biens de gamme supérieure

-Eléments de décroissance :

- ***La baisse de la taille moyenne des logements et le manque de place*** : La réduction de la taille des ménages s'accompagne d'un abaissement de la surface moyenne des logements par ménage. En conséquence, l'espace utilisable pour les appareils électroménagers se réduit. Par ailleurs, les besoins individuels des ménages sont quantitativement plus réduits. Ce phénomène est le garant du succès des produits multifonctions, des produits encastrables et des équipements de petite dimension. Donc le développement d'une offre de plus petite dimension devraient permettre d'accroître le taux d'équipement de certains appareils

- **Le vieillissement de la population** : D'un point de vue quantitatif, le vieillissement de la population n'est *a priori* pas favorable au marché. Les personnes âgées sont en effet sous-consommatrices de biens d'équipement ménager. Cependant, cet écart de consommation entre les générations actives et les retraités devrait se réduire très sensiblement car il repose pour une large part sur un effet de génération.

B) le processus qui guide les décisions d'achat et les facteurs qui les influencent : une analyse du comportement du consommateur pour visualiser les processus qui guident les décisions d'achat et les facteurs qui les influencent, les axes stratégiques susceptibles aux fabricants de répondre aux évolutions attendues tant au niveau des comportements de consommation :

- **Le prix** : l'impact de l'ouverture économique du marché national en particulier l'électroménager, a connu l'affluence des multi nationales et le développement de partenariats, a rendu ce marché de plus en plus concurrentiel, notamment sur les réfrigérateurs et les cuisinières, la variable prix est devenu une exigence incontournable des ménages ;

- **L'esthétique, une dimension essentielle de la consommation** : les équipements ménagers seuls se sont considérablement banalisés. Ils constituent moins qu'auparavant un vecteur d'affirmation du statut social. Le degré d'immatériel lié à la technologie contenue dans le produit devrait encore se réduire au profit d'un immatériel davantage associé à l'esthétique (design, couleur). Cela ne signifie toutefois pas que la technologie n'aura pas son importance. Simplement, elle devra être discrète, ne pas compliquer l'utilisation de l'appareil et apporter une réelle amélioration du service rendu par le produit, sans pour autant conduire à une hausse des prix. Les progrès technologiques ne devront donc jamais compromettre mais au contraire renforcer la facilité d'utilisation de l'appareil, sa fiabilité et sa sécurité ;

- **La performance technique** : Tout ce qui concourt à l'amélioration de la fiabilité des produits constitue en effet une attente forte des consommateurs. Mieux vaut réduire le nombre de fonctions afin de limiter le nombre de pannes potentielles. La réponse à cette attente permet d'ailleurs de satisfaire un second besoin particulièrement marqué : la facilité d'utilisation des appareils. Les équipements ménagers appartiennent à la catégorie des produits anxigènes. Ils peuvent en effet être source d'incidents domestiques parfois très graves. Cependant, pour les consommateurs, la sécurité ne correspond pas à un critère de choix déterminant. Pour l'électroménager, la sécurité va de soi. Elle constitue en effet un

acquis, une condition de base garantie par la marque. L'affirmation de cette attente de sécurité pourrait freiner l'essor des produits «sans marque» ou des marques de distributeurs, à moins que les enseignes commerciales parviennent à développer un immatériel de rassurance autour de leur marque. Les préoccupations en termes d'écologie devraient se renforcer au cours des prochaines années. Cela tiendra autant à une prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement qu'à une inflation des coûts des ressources consommées par les matériels de manière directe (augmentation du prix de l'eau) ou indirecte (coûts de gestion des déchets...). Les niveaux de consommation d'énergie et d'eau et l'utilisation de matériaux recyclables devraient donc devenir des critères de choix des produits plus déterminants qu'ils ne le sont aujourd'hui.

2)analyses des pressions des cinq forces concurrentielles sur l'industrie de l'électroménager et les entreprises qui la compose :

L'analyse de la structure et le fonctionnement d'une industrie vise à déterminer l'état de la concurrence s'exerçant entre les différents acteurs et opérateurs qui y sont engagés dans cette industrie. Pour mieux cerner la concurrence qui prévaut à l'intérieure, la prise en considération de plusieurs éléments qui influencent sur le fonctionnement et les relations entre les acteurs, induits par les conditions de base et les comportements des acteurs de cette industrie. Les performances réalisées dans cette industrie en termes de taux de profit sont statistiquement corrélées avec la hauteur des barrières à l'entrée et le taux d'intégration.

Nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise ainsi que l'exploitation des rapports d'activité de l'unité cuisson (ENIEM), pour les dernières années ont complété l'analyse de l'environnement externe. A ce niveau, nous appliquons à l'entreprise le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie, les cinq forces concurrentielles (figure ci-après).

Cette analyse nous permet d'apprécier l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie, et de comprendre le poids exercé par chacune des forces concurrentielles qui déterminent les forces et faiblesses de cette unité.

Le modèle des cinq forces concurrentielles de M. Porter, demeure le plus adéquat pour identifier les aspects et le poids de chaque force. L'analyse des forces concurrentielles dans l'industrie de l'électroménager, et pour être compétitifs les opérateurs doivent maîtriser un ensemble de facteurs clés de succès (FCS). Un FCS selon **R. Calori et T. Atamer** les définissent comme *“les éléments de l'offre qui ont une forte valeur pour les clients (directs, finals et prescripteurs éventuels) et des savoir-faire et/ou avantages des coûts essentiels dans*

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

la chaine de production-distribution du produit (ou service) qui permettent de créer un avantage concurrentiel».

Entrants potentiels : Le secteur de l'électroménager fait aujourd'hui l'objet d'une compétition à l'échelle mondiale, avec l'arrivée de nouveaux pays industrialisés essentiellement asiatiques. La mondialisation de l'économie est puissante dans l'électroménager et façonne la stratégie des firmes.

La prolifération des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilitée d'entrée (barrières à l'entrée faibles), faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane (5% pour les entreprises de fabrication), ont constitué une menace directe pour les entreprises publiques. Longtemps dominé par le secteur public avant l'ouverture économique ; le marché national de l'électroménager a connu l'affluence des multinationales et le développement de partenariats, le rendant de plus en plus concurrentiel, notamment sur les réfrigérateurs et les cuisinières (sur le prix mais pas toujours sur la qualité).

➤ L'ouverture des frontières a généré un afflux important de multinationales à la recherche des débouchés dans le marché Algérien de l'électroménager :

- De faibles coûts énergétiques (prix du gaz 22 fois moins cher et l'électricité 6 fois moins chère) ;
- D'une main d'œuvre dix fois moins chère ;
- D'une proximité vis-à-vis de l'Europe.

➤ La Menace est devenue forte, dominé par l'importation qui a abouti à compromettre dangereusement le secteur productif national qu'il soit privé ou public, en réduisant fortement ses capacités de production et d'emploi. Les écarts étaient en faveur des multinationales compte tenu :

- De leur avance technologique,
- Des traditions concurrentielles et de l'expérience de la gestion,
- De la qualité des produits industriels et des services de sous-traitance

➤ L'environnement concurrentiel est plus ouvert et de nouveaux produits étrangers importés suite au :

- Fiabilité technique ;
- Design et d'emballage ;
- Prix et de services offerts.

➤ Les importateurs distributeurs ont devenus producteurs, la faiblesse de riposte, notamment collective, des entreprises en place ; La possibilité d'installation directe des multinationales étrangères, en qualité de producteurs mais surtout en assurant directement la

commercialisation de leurs produits ; Par ailleurs, l'environnement économique en Algérie offre des opportunités qui attirent de nouveaux entrants vers cette activité.

- Apparition de produits locaux sur le marché national à un prix de vente inférieur.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

- Il faut noter que ces entreprises sont intégrées verticalement. Toutefois, elles n'assurent pas la conception de leurs produits. Ces derniers sont en effet fabriqués sous licence des entreprises étrangères mais portent le label de l'entreprise. Cette situation empêche les entreprises de répondre par elles mêmes à l'évolution des besoins des marchés, de diversifier l'offre et de différencier les produits par rapport aux concurrent ;
- Des matières diverses entrent dans la fabrication d'un produit électroménager et les producteurs algériens s'approvisionnent à l'étranger pour la majorité des matières premières et composants utilisés. Ceci confirme l'importance de ce maillon «Fournisseur» dans la fabrication d'un produit électroménager. Ces fournisseurs jouissent d'un pouvoir de négociation que nous pouvons apercevoir à travers les dépenses d'approvisionnement a titre d'exemple unité cuisson durant l'exercice 2014, soit 470 951 000 DA, qui représente un montant de 441 944 000 DA d'importation soit 93,8%¹⁸ et le reste des achats locaux;
- Les coûts de recherche d'un nouveau fournisseur sont importants : le composant ou la matière première doit être testé avant que le fournisseur ne soit homologué, donc tout changement de fournisseur engendre des coûts et des délais importants ;
- Les producteurs de composants se délocalisent de plus en plus vers les pays à bas salaire (la Chine par exemple) et il devient difficile de trouver un fournisseur qui permet de réduire les délais d'approvisionnement ;
- Certains produits (Aluminium, cuivre, tôle,...) sont cotés en bourse ce qui rend leurs prix instables et quand l'offre diminue le pouvoir de négociation de leurs fournisseurs augmente nécessairement ;
- Par ailleurs les producteurs algériens suivent une politique d'approvisionnement qui les empêche de bénéficier d'un quelconque pouvoir de négociation : Non

¹⁸ Unité cuisson rapport d'activité exercice 2014

appartenance à des « groupements d'achat », achats répétitifs et isolés par entreprises.

Pouvoir de négociation des clients :

- Les circuits de distribution de produits électroménagers en Algérie sont organisés principalement en marchés de gros régionaux qui alimentent les autres marchés limitrophes. L'acheminement des produits vers le consommateur final se fait avec l'intervention d'intermédiaires : commerçants grossistes et détaillants. Ces derniers sont très nombreux, donc il y a absence de concentration ce qui atténue leur pouvoir de négociation qui peut provenir notamment de l'existence de nombreux offreurs. Aussi, certains producteurs créent de plus en plus leurs propres magasins ou accordent l'exclusivité pour la distribution de leurs produits afin de contrôler les prix à la consommation et être à l'écoute du consommateur.
- De sa part le client final, vu le caractère « durable » du produit électroménager et la diversité de l'offre, recherche de plus en plus un produit de meilleur rapport qualité/prix. Son pouvoir devient ainsi de plus en plus déterminant dans le cas où ya une diversité de l'offre et que la disponibilité n'est interrompue.

La rivalité entre les concurrents de l'industrie

- La rivalité entre les concurrents de l'industrie est forte. Elle porte sur les prix notamment dans le segment milieu de gamme, mais aussi sur l'amélioration de la qualité des produits offerts. Cette concurrence qui se manifeste dans les guerres de prix que se livrent les producteurs notamment dans les segments milieu et bas de gamme, ont tendance à consacrer des budgets importants qui sont orientés à la recherche & développement afin d'améliorer le produit et le processus de production et à la publicité ;
- Les concurrents s'œuvrent également pour la différenciation de leur offre : c'est le cas par exemple de la couleur, aujourd'hui on voit sur le marché des produits de différentes couleurs (ce qui fait perdre à l'appellation produit blancs toute sa signification) ; des nouvelles caractéristiques techniques ;
- L'intensité de la concurrence s'aperçoit également dans les efforts fournis par chaque concurrent en matière de communication : utilisation des différents moyens de communication (médias, foires, panneaux d'affichage, ...) pour faire connaître la marque et promouvoir les différents produits proposés au consommateur ;

- Par ailleurs, la conquête de nouvelles parts de marché devient de plus en plus difficile. La concurrence se joue plutôt sur la l'attraction des clients des autres concurrents, cela s'aperçoit par exemple dans la régression des ventes des opérateurs publics. Il faut rajouter aussi que le nombre important des concurrents n'est pas favorable à la diminution de la rivalité, d'autant plus que ce nombre est appelé à augmenter dans l'avenir notamment après le démantèlement total des barrières tarifaires.

- La concurrence des produits de substitution

- La menace des produits de substitution c'est-à-dire les produits qui remplissent le même besoin que les produits électroménagers est faible. En effet les produits qui peuvent être des substituts sont souvent de moindre performance et ont un nombre réduit de fonctions à titre d'exemple on peut citer que le réfrigérateur peut être substitué par la fontaine fraîche en ce qui concerne l'eau fraîche. Ils peuvent être aussi des produits complémentaires que des substituts, c'est le cas par exemple du four encastrable, micro-ondes et la cuisinière. elle provient des entrants potentiels et des fabricants des produits de substitution. La pression exercée par Les concurrents potentiels est forte en raison de La faiblesse des barrières à l'entrée pour l'activité de montage.

-Le rôle de l'Etat : L'Etat joue un rôle important dans la dynamique concurrentielle de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

a) le rôle de régulateur : elle veille sur le bon fonctionnement et le développement de cette industrie par :

-L'édiction de lois qui assurent le bon déroulement du jeu concurrentiel, en éliminant tout abus de pouvoir pour assurer le bien-être sociale et la protection du consommateur ;

- lutter contre le secteur informel ;

-le respect et la protection de l'environnement et l'interdiction de l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone c'est le CFC (Chloro Fluoro Carbone) utilisé dans la fabrication des appareils de réfrigération et de conditionnement de l'air;¹⁹et de taxer d'avantage les entreprises qui ne passent pas a la consommation énergétique de classe A+ ;

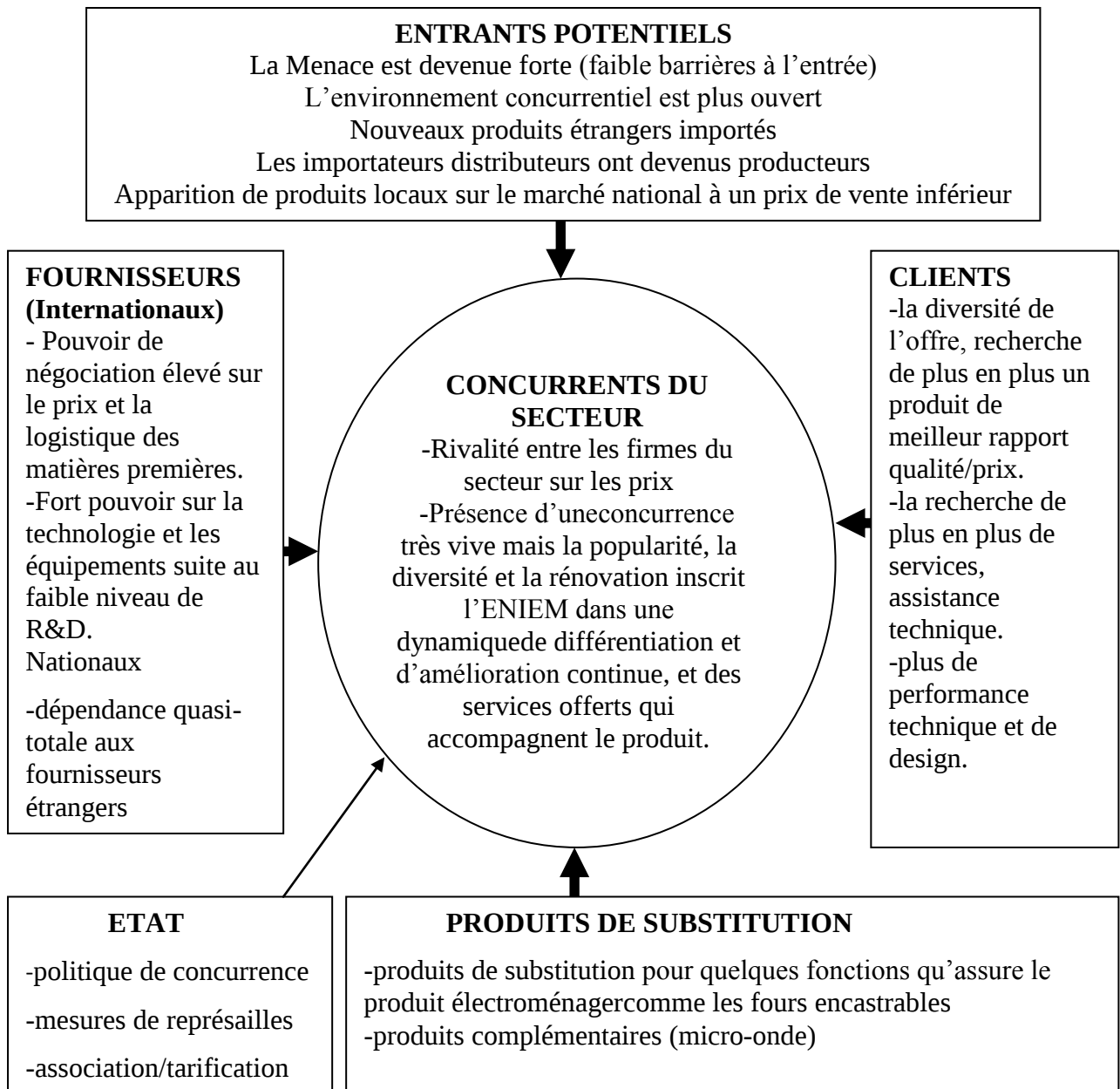
- encourager l'investissement

b) le rôle de concurrent indirect suite a sa possession de plusieurs entreprises qui activent dans le domaine de l'électroménager.

¹⁹Arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Présentation graphique et synthétique des forces concurrentielles N°27



Source : fait par nous même à partir des données du secteur

Section 02 : éléments d'analyse de la chaine de valeur de l'unité cuisson et perspectives stratégiques

1) Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.

En plus des éléments relatifs à son métabolisme, sa création, sa mission et ses objectifs, nous allons nous intéresser à son mode d'organisation induit par sa segmentation en centres d'activités stratégiques.

Actuellement, l'ENIEM est segmentée en trois domaines d'activités stratégiques. Cette structure permet de donner à chaque domaine une autonomie de fonctionnement pour lui assurer une meilleure possibilité d'affectation des ressources, les rationalisés et les optimisés pour garantir sa compétitivité et assurer son développement.

1-1) Création, mission de l'ENIEM

1-1-1) Création :

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout les temps dominé. Mais, les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. De ce fait, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie de défense qui lui permette de faire face à la concurrence.

a)-Historique (présentation et définition) :

ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) est une entreprise publique économique qui a été créée en 1983 à partir de fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise mère SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique, Créée en 1974).

Au plan juridique, l'ENIEM a été transformée en octobre 1989 en société par action (SPA) détenues à 100% par l'Etat avec un capital social de 2 957 500 000 DA, révisé en date de 04/07/2007 pour être 10 279 800 000 DA.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002 (organisation internationale de normalisation model pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associés) auprès d'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). Elle détient maintenant les certifications ISO 9001/2008 QUALITE et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.

En 2007, l'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évaluée à 17.5 milliards de dinars dont 14.5 milliards de découvert auprès des banques en ce qui concerne l'ENIEM.

Au fil des années et après avoir surmonté à des crises ininterrompues, l'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits. Une tâche "herculéenne". Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, l'ENIEM dispose aujourd'hui d'à peu près 2000 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente malgré la prédominance et l'hégémonie dans le pays de marques étrangères.

b) -la situation géographique

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

- Son siège social (direction générale) est situé au boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou ;
- Le CAM (Complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued-Aissi segmenté en CAS (Centre d'Activité Stratégique) ;
- L'unité commerciale se localise à Oued Aissi ;
- Unité lampe de Mohammedia, actuellement filialisée en FILAMP, et l'unité EIMS Miliana de production sanitaires (lavabos, baignoires, éviers).

c) Métabolisme de l'ENIEM

L'organisation structurelle selon les centres d'activité stratégiques de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social (stratégie globale) ;
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM) ;
- L'unité commerciale ;
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) ;
- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers).

La restructuration du complexe industriel d'appareils ménagers 1998 a donné lieu à son recentrage stratégique, organisation en trois unités de production spécialisées par produit et une unité de prestation technique de tous services UPT:

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

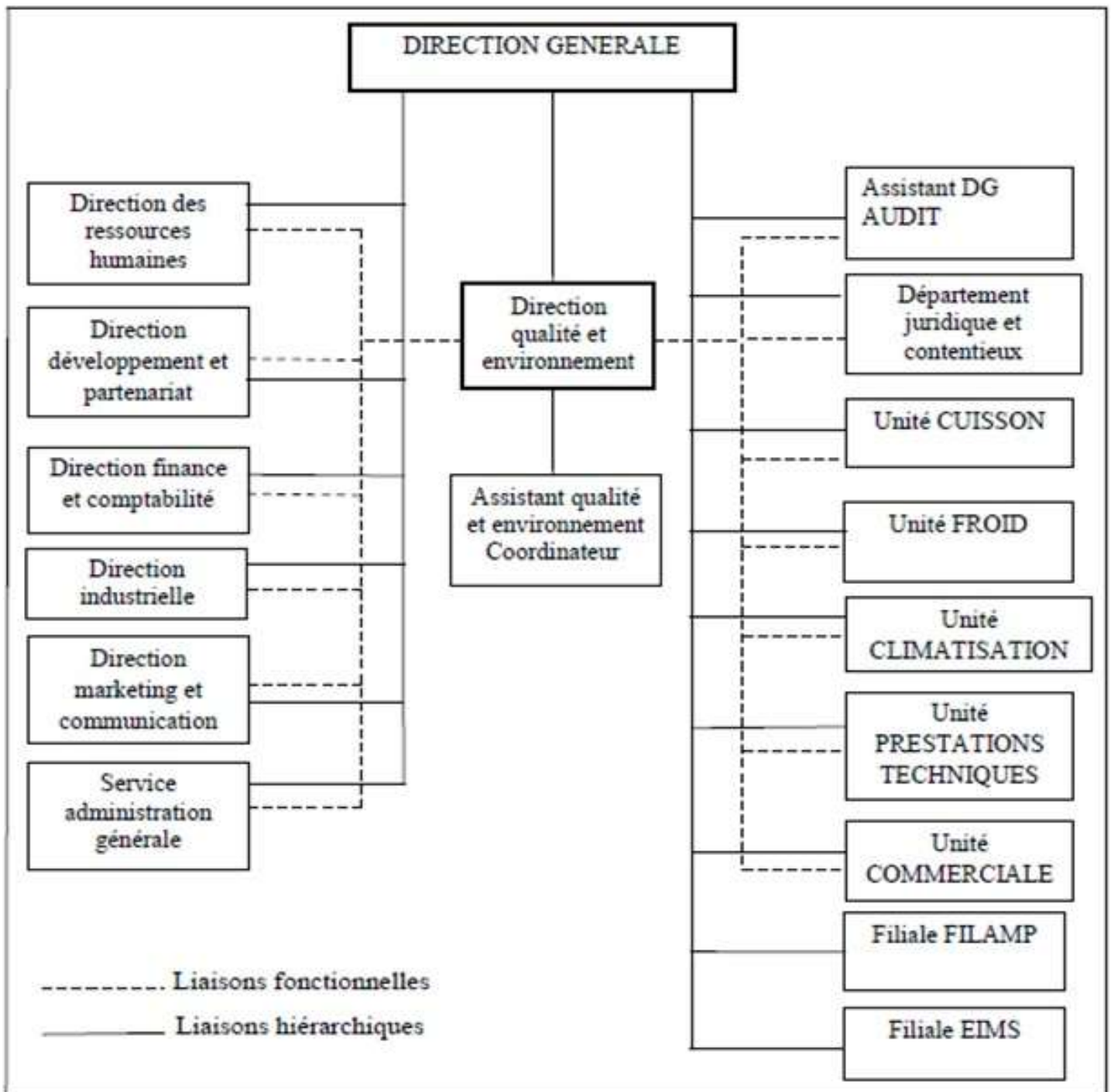
- **L'unité froid**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit froid (réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs) ;
- **L'unité cuisson**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de cuisson (cuisinières, plaque de cuisson) ;
- **L'unité climatisation**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de conditionnement de l'air (climatiseurs, armoires de climatisation, machine à laver, chauffe bain, radiateurs a gaz) ;
- La filiale de Miliana (EIMS), qui s'en charge de la production des produits **sanitaires** à Khmis Miliana (lave à bout, levier de cuisine) ;
- La filiale **FILAMP** (production de lampes électriques) ;
- **l'unité prestation technique**, dont le travail qu'on lui confère est de fournir des prestations et une assistance technique, des services nécessaires et un savoir faire on accompagnant les unités de production afin d'assurer un bon fonctionnement, tel que :
 - maintenance et réparation des outils le chaines de production et des moules ;
 - conception et fabrication de pièces de rechange mécanique ;
 - Conception et réalisation d'outillage ;
 - Gestion des énergies et des fluides ;
 - Gestion du système informatique, mise à jour du logiciel et réparation, etc.

La figure N°28, fait une représentation le métabolisme de l'ENIEM, suivant les liaisons organisationnelles adéquatement réparties au bon fonctionnement de l'entreprise:

- liaisons fonctionnelles,
- liaisons hiérarchiques.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Figure N°28 : organigramme de l'ENIEM



source:Direction Générale de l'ENIEM;2013

1 1-2) Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM :

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

- Les appareils de réfrigération (réfrigérateur, congélateur) ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les appareils de lavage et de cuisson
- Thermoformage.
- Injection plastique,
- Fabrication de pièces métalliques.
- Assemblage¹.

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

La restructuration et l'évolution organisationnelle de l'entreprise ENIEM au niveau du complexe d'appareils ménagers en domaines d'activités stratégiques (DAS) était justifiée par le centre des techniques de l'information et de communication (CETIC) comme suit :

- Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national et sont différents sur le plan technologique ; qui s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit et une concurrence accrue.
- La segmentation en trois DAS s'est faite à partir des métiers technologiques et les facteurs clés de succès propres à chaque métier dont l'entreprise maîtrise, lui confèrent des gains de productivité. Les produits qui font appel aux mêmes métiers sont regroupés dans le même DAS.
- Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, moussage, contrôle qualité des produits, maintenance des équipements et des moyens de production, production et distribution des utilités, production et distribution d'eau chaude et surchauffée ainsi que d'air comprimé,

¹ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon), contrôle et analyse, chimie, métallurgie, essais produits, fabrication mécanique, traitement thermique, fonctions de soutien technique².

Pour faire face à ses problèmes d'ordre organisationnels et financiers, dans le souci de rationaliser les dépenses et l'optimisation des facteurs de production, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui permet d'orienter les ressources disponibles et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise, permettant le renforcement des activités maintenues dans le portefeuille. Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-ensembles sont appelés domaines d'activités stratégique (DAS). Ces derniers sont des sous ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire :

- Le froid,
- La cuisson,
- La climatisation.

Aujourd'hui, L'ENIEM a concentrée ses efforts sur le renforcement de sa stratégie de recentrage en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts :

- l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de revient moins élevés;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- de profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ;
- les économies d'échelle de fabrication et les économies monétaires d'approvisionnement qui peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ;
- La réduction des volumes de stock,
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention).

1-1-3) Mission

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, fabrication, l'assemblage, la commercialisation et l'assurance du service après ventes produits électroménagers.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps

²ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (la stabilité sociale, le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

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

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit qui sont fortement concurrencés.

1-1-4) Objectif : quels étaient les objectifs à atteindre :

➤ Production :

- satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien, diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production, modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-traitance, transformer les relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

➤ Commercialisation :

- couverture du territoire nationale, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après vente, formations dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété des marques, pérennité de l'image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management.

-accroître la satisfaction des clients, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

➤ Marketing :

- adaptation du Marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché Algérien qui ne doit pas se résumer au marché de proximité assimilé à un marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

2) Eléments d'analyse de la chaîne de valeur de l'unité cuisson :

Il est impératif de bien comprendre le métabolisme de cette unité. Actuellement, pour l'exercice **2014**, l'unité a réalisé ses objectifs annuels de production à **78%**, en termes de valeur, le chiffre réalisé est passée à **1 081 735 000 DA**, soit **52 545** appareils, avec une consommation de matières premières d'une valeur de **634 748 000 DA**, par **305 salariés**, des charges d'un montant de **430 203 266.43 DA**, avec un volume horaire de **147 382 Minutes**, soit **2456,36 heures de travail**³. La décomposition de cette unité en centre de coûts est constituée de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication :

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

Elle assure une Gamme de produits large et diversifiée, de moyenne qualité, qui respecte les normes de sécurité des produits fonctionnant avec le gaz et d'un meilleur rapport qualité prix, dans le but de satisfaire à tous les goûts et exigences des consommateurs auxquels elle s'adresse :

- Cuisinière 04 feux (luxe et simple) ;
- Cuisinière 04 feux en INOX ;
- Cuisinière 05 feux ;
- Tables de cuisson.

Le tableau suivant montre les réalisations de l'unité durant l'année 2014, en volume et en valeur,

Tableau N°12 : les réalisations de l'unité cuisson durant l'année 2014

Valeur en KDA

PRODUITS	Prévision (Q)	Réalisation (Q)	Prévision (V)	Réalisation (V)	Evolution2013	Evolution2012
CUISINIERE: 6120	4 000	4 000	60 261	60 261	3,94%	1,94%
CUISINIERE: 6520	52 650	40 545	1 091 563	840 597		
CUISINIERE: 6535/6540	6000	6088	137 349	139 364		
CUISINIERE: 8210	3 000	1 912	65 135	41 513		
PLAQUE DE CUISSON	3 500	0	16 000	0		
TOTAL	69 150	52 545	1 370 309	1 081 735		

(Q) : quantité, (V) : valeur

Source : Unité cuisson, département contrôle de gestion, rapport d'activité 2014

³Unité cuisson, département contrôle de gestion, rapport d'activité 2014

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

En analysant ce tableau on constate que le programme prévisionnel de production n'a pas été respecté, et que les écarts constatés sont d'ordre de **16 605 appareils, 288 574 KDA** soit un taux de **21,06%**, qui seront interprétés à la suite de la section. Ce programme de production, a été réalisé par la combinaison de ressources, facteurs de production et des synergies propres à l'unité, tout en recherchant un avantage concurrentiel «prix» par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production, une amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes, ces efforts ont contribué à une évolution positive par rapport aux exercices précédents de l'ordre de **3,94%** à 2013 et **1,94%** à 2012. D'un point de vue stratégique, l'analyse de la chaîne de valeur, fait ressortir les activités exercées et la façon de les exercer :

Activités de soutien ;

- section administration ;
- section soutien technique ;
- section approvisionnement ;

Pour les infrastructures, leurs frais sont assurés par l'unité prestation technique.

Activités principales ;

- logistique interne (gestion des stocks matières premières et composants) ;
- processus de fabrication (tôlerie et façonnage, peinture et émaillage, assemblage et montage final) et gestion des stocks produits finis.

Pour les deux autres activités principales, qui sont la commercialisation et le service après vente et relations clients sont assurées par l'unité commerciale, donc ils ne constituent pas un centre de coûts.

Pour cela il est bien utile de posséder une méthodologie permettant de les décomposer en activités pertinentes quant à la stratégie, cette décomposition doit nous permettre de voir :

-quel est le comportement de l'unité cuisson quant aux coûts ? Les variables internes qui regroupent la structure des coûts et les synergies qu'on peut réaliser.

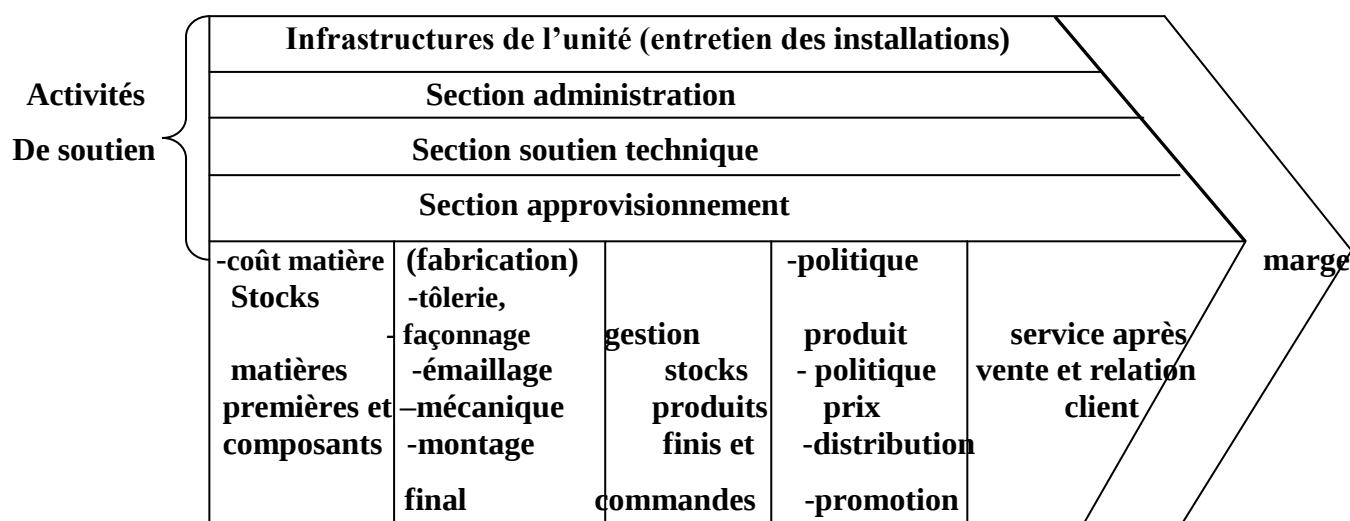
La recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production (augmentation de la productivité), l'ENIEM poursuit une politique d'amélioration continue de performance de ses produits blancs, de leur design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes, tout en utilisant une combinaison de facteurs clés tels que l'effet d'expérience et d'apprentissage.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

La chaîne de valeur permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de marge par rapport à ses concurrents.

Cet outil nous permet en point de vue stratégique, d'identifier les activités exercées et la façon de les exercées. Ce sont ces descriptions qui vont permettre, à la condition d'avoir un système de suivi des dépenses qui l'autorise, de qualifier ces activités en termes de coûts et ainsi de suivre la répartition des coûts selon une vision stratégique et non seulement d'un point de vue contrôle de gestion et comptable. La figure N°29 illustre la chaîne de valeur type du domaine cuisson, entre activités principales et activités de soutiens :

Figure N°29 : la chaîne-type de valeur de l'unité cuisson



Activités principales

Source : établi par nous même suivant les documents de l'ENIEM, unité cuisson département contrôle de gestion

La recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production auxquels qu'en ajoute une politique d'amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes (cuisinière tout inox et cuisinière luxe 04 feux).

2-1) l'analyse de la structure du coût global: dans l'analyse de la structure des coûts, et pour considérer l'ENIEM dispose d'un avantage par les coûts, si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur au coût de ses concurrents suivant une répartition selon les **centres de frais de l'unité cuisson**, et que les prix de revient unitaire pour chaque unité produite est inférieure au prix des concurrents, permettant d'appliquer sur le marché des prix compétitifs (prix de la concurrence relatif), ce qui va

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

engendrer une compétitivité prix et une rentabilité satisfaisante. L'avantage concurrentiel de l'ENIEM dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts, sa compétitivité est celle dont les coûts sont les plus bas.

A) présentation activités de soutiens : cette analyse est faite sur les frais engendrés par les structures de l'unité qui ont une relation indirecte avec le processus de production, mais elles constituent un centre de coût sur le prix de revient unitaire de chaque variété des cuisinières:

ADMINISTRATION							En dinars
CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
600	36 791,06	179 388,07	104 482,15	5 305 083,05	2 000,00	9 390,00	5 637 134,33
610	146 375,06	30 007 600,26	67 884,75	4 602 771,54	1 500,00	596 417,40	35 422 549,01
620	106 921,80	628 206,89	10 050,00	4 257 767,81	150,00	835 512,68	5 838 609,18
	290 087,92	30 815 195,22	182 416,90	14 165 622,40	3 650,00	1 441 320,08	46 898 292,52

APPROVISIONNEMENT							En dinars
CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
660	57 568,86	7 513 802,70	3 662 650,14	7 161 946,08	577 206,73	491 433,52	19 464 608,03
661	63 688,59	376 867,14	2 299 093,22	5 626 374,53	255 081,07	365 112,04	8 986 216,59
662	22 151,31	9 328 403,36	-	8 859 748,00	-	10 227 014,21	28 437 316,88
	143 408,76	17 219 073,20	5 961 743,36	21 648 068,61	832 287,80	11 083 559,77	56 888 141,50

SOUTIEN TECHNIQUE							En dinars
CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
640	6 448,91	21 095,13	0,00	2 692 057,08	0,00	0,00	2 719 601,12
652	707 736,20	338 873,04	52 996,07	6 514 773,50	0,00	120 666,48	7 735 045,29
630	39 089,69	404 758,84	0,00	14 752 810,62	0,00	32 987,57	15 229 646,72
645	0,00	150 852,94	0,00	1 935 253,35	0,00	0,00	2 086 106,29
651	739 857,61	984 838,71	18 768,38	23 641 647,31	0,00	2 296 539,64	21 700 754,65
650	160,00	10 547,56	0,00	1 727 184,54	0,00	171 410,71	1 909 302,81
	1 493 292,41	1 910 966,22	71 764,45	51 263 726,40	0,00	2 621 604,40	51 380 456,88

Source : ENIEM, unité cuisson service finance et comptabilité, analyse des coûts de production exercice 2014.

B) présentation activités principales : cette analyse est faite sur les frais engendrés par les structures de l'unité qui ont une relation directe avec le processus de production:

-**LOGISTIQUE INTERNE :** qui comprend les activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières, des produits en cours, et les différents moyens de production exprimé dans le tableau suivant :

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N° 16: coût matière première En dinars

PRODUITS	QUANTITE	COUT MAT	C MAT TOTAL	C.MAT.NET ⁵
CUISINIERE 6120	4 000	10 887,4564	43 549 825,6000	10 887,46
CUISINIERE 6520	40 545	11 660,1581	472 761 110,1645	11 660,16
CUISINIERE 6535	5 991	13 830,6754	82 859 576,3214	13 830,68
CUISINIERE 6540	97	13 419,7395	1 301 714,7315	13 419,74
CUISINIERE 8210	1 912	17 533,9287	33 524 871,6744	17 533,93
TOTAL	52 545		633 997 098,4918	

-FABRICATION : qui transforme les inputs en outputs, comme le fonctionnement des machines, l’emballage, l’assemblage, l’entretien des équipements, la vérification et les opérations relatives aux installations

Tableau N°17: charges de fabrication

En dinars

CENTRES DE FRAIS	⁴ 60	61	62	63	64	68	91	TOTAL
641	21 404 829,07	13088446,82	0	63061849,81	0	8271876,48	2405126,1	108232128,3
642	9 559 906,63	7471367,08	1200	22267166,02	0	4438596,54	1593221,5	45331457,77
643	5625764,81	6650337,55	0	19597064,68	376,12	7635839,7	1506242,4	41015625,26
644	3818535,01	6660465,76	0	65194144,04	0	4307712,41	476307	80457164,22
	40409035,52	33870617,21	1200	170120224,6	376,12	24654025,13	5980897	275036375,5

Source : unité cuisson service finance et comptabilité, exercice 2014.

En analysant les activités que cette unité effectue durant son exercice de production de 2014, entre activité principale et de soutien, en constat que sur le montant total du coût de revient enregistré par l’unité est de **1 064 200 364,9 DA**, qui fait ressortir un prix de revient des activités principales d’ordre de **909 033 474 DA soit 85%** et un prix de revient des activités de soutien d’ordre de **155 166 890,9 DA soit 15%**. Et que l’activité principale **logistique interne** à elle seule représente un taux de **60%** du total de coût de revient pour cette unité, ce qui confirme la dépendance de cette unité aux divers fournisseurs de matières et composants qu’ils soient locaux où étrangers qui exercent une pression concurrentielle sur l’entreprise.

⁴**Comptes charges :** 60 consommation matières et composants, 61 services, 62 services autres, 63 salaires, 64 impôts et taxes, 66 charges financières (commission, agios...), 67 énergie, eau, gaz, 68 dotations aux amortissements

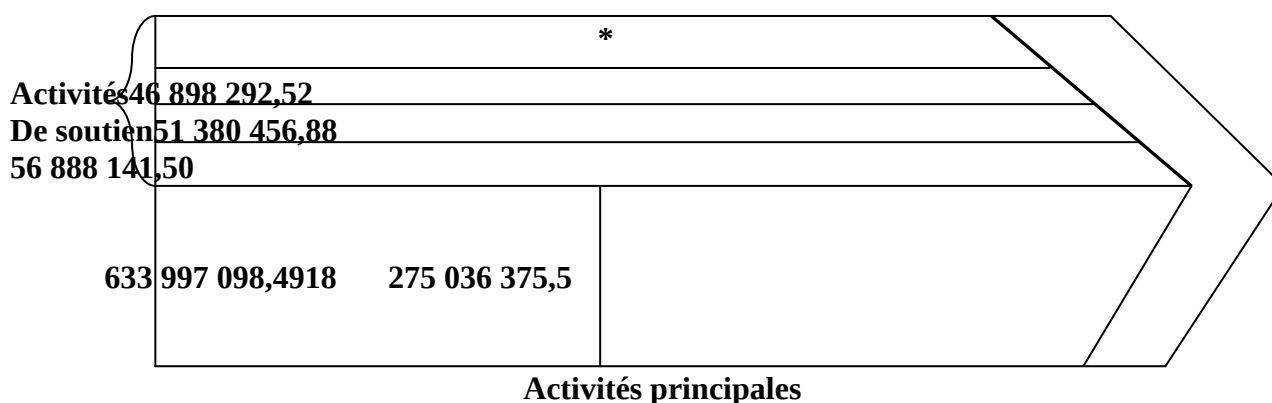
Centre de frais activités de soutiens : 600 direction, 610 ressources humaines et administration générale, 620 finance et comptabilité, 660 département commercial, 661 service achat, 662 gestion des stocks, 640 département production, 652 bureau méthodes et techniques, 630 qualité, 645 ordonnancement, 651 service maintenance, 650 département technique

Centre de frais activités principales : 641 traitement, revêtement des surfaces, 642 tôlerie et transformation de la tôle, 643 mécanique, 644 montage finale

⁵Coût matière net = montant total des approvisionnements – charges d’approvisionnement

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Figure N° 30: la chaine-type de valeur de l'unité cuisson avec répartition des coûts



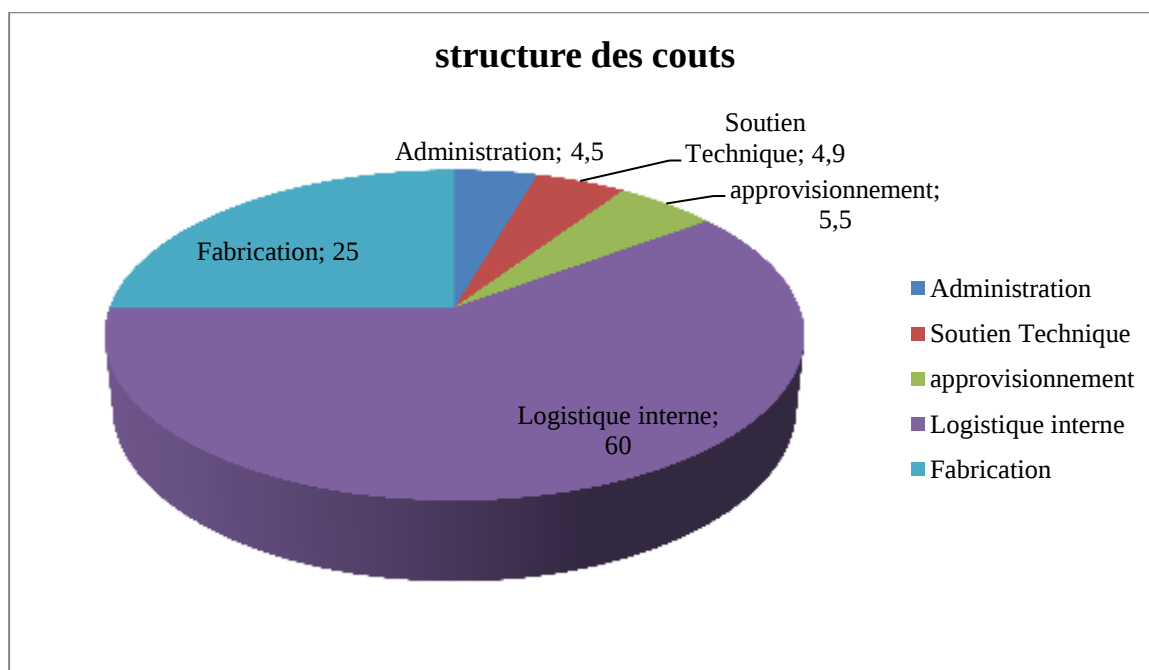
Source : établi par nous même suivant les répartitions de la structure des coûts, unité cuisson.

En analysant la structure de coût de cette unité, la répartition du coût de revient pour la production durant l'exercice 2014, fait ressortir un total de **1 064 200 364,92 DA** sans injection des frais de siège, présenté dans le tableau suivant :

Administration	Soutien Technique	approvisionnement	Logistique interne	Fabrication
46 898 292,52	51 380 456,88	56 888 141,50	633 997 098,49	275 036 375,5
Total				
1 064 200 364,9218				
4,5%	4,9%	5,5%	60%	25,%
15%			85%	

Source : fait par nous même à partir des tableaux précédents.

Représentation graphique N°01:



Source : fait à partir du tableau ci-dessus

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Nous avons constaté qu'au sein des ateliers trois types d'activités permettant la cohérence et l'obtention d'un avantage concurrentiel par le coût :

- *Les activités directes* : impliquées dans la création d'une valeur coût pour le client, comme la fabrication de pièces préfabriqués, l'usinage, l'assemblage de composants, le montage final qui coordonne des synergies et prévoit les coûts de production à la baisse ;
- *les activités indirectes* : elles permettent d'exercer de façon continue les activités directes, comme l'entretien et la maintenance, la fixation des calendriers et les programmes de production, le fonctionnement des installations et les campagnes préventives ;
- *La garantie de qualité* : activité garantissant la qualité, comme la surveillance, l'inspection, les essais, les vérifications. La garantie de qualité permet à l'unité d'exercer les diverses fonctions d'une manière adéquate et continue et réduire le non conforme.

Pour produire un total de 52 545 appareils tout type confondus, la décomposition des activités de fabrication sur les trois ateliers de l'unité en centre de frais (641, 642, 643, 644) fait ressortir un total horaire de 147 382 minutes réparti sur les centres de frais comme suite :

C) calcul des temps de production globaux :

Tableau N°18 : temps unitaire et globale

PRODUITS	C.FRAIS	QUANTITES PRODUITES	TEMPS UNITAIRE	TEMPS GLOBAUX		
CUIS 6120	641	4 000	0,24683	987,32000	<u>TEMPS GLOBAUX</u>	
	642	4 000	0,45396	1 815,84000	<u>C.FRAIS</u>	
	643	4 000	0,14918	596,72000	641	14 127,40426
	644	4 000	1,83301	7 332,04000	642	23 981,05804
CUIS 6520	641	40 545	0,27322	11 077,70490	643	9 520,68358
	642	40 545	0,45396	18 405,80820	644	99 752,95823
	643	40 545	0,17966	7 284,31470	<u>Total : 147 382 m</u>	
	644	40 545	1,93315	78 379,56675	(m) minutes	
CUIS 6535	641	5 991	0,22781	1 364,80971		
	642	5 991	0,41960	2 513,82360		
	643	5 991	0,18671	1 118,57961		
	644	5 991	1,80201	10 795,84191		
CUIS 6540	641	97	0,22013	21,35261		
	642	97	0,41960	40,70120		
	643	97	0,17791	17,25727		
	644	97	1,98813	192,84861		
CUIS 8210	641	1 912	0,35367	676,21704		
	642	1 912	0,63017	1 204,88504		
	643	1 912	0,26350	503,81200		
	644	1 912	1,59658	3 052,66096		

Source : unité cuisson, service finance et comptabilité exercice 2014.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

2-2) calcul du coût de revient unitaire (CUI 6120): afin d'arrêter le prix de revient unitaire pour chacune des variétés de cuisinière, l'unité fait ses calculs suivant les centres de frais:

- **a-** calcul des charges de fabrication (FAB) directe et indirecte unitaire :

CH FAB UN= (total charge fabrication directe et indirecte/total horaire du centre de frais) x (temps unitaire)

-**b-** calcul des charges d'approvisionnement unitaire :

CH APPR UN= (total charge APPR DIRECT et INDIRECT/total coût matière) x (prix unitaire)

-**c-** coût matière unitaire= (coût matière totale de chaque cuisinière/nombre unité produit)

Charge FAB directes

unité DA

SECTION	60	61	62	63	64	68	TOTAL
641	21 404 829,07	13 088 446,82	0,00	63 061 849,81	0,00	8 271 876,48	108 232 128,28
642	9 559 906,63	7 471 367,08	1 200,00	22 267 166,02	0,00	4 438 596,54	45 331 457,77
643	5 625 764,81	6 650 337,55	0,00	19 597 064,68	376,12	7 635 839,70	41 015 625,26
644	3 818 535,01	6 660 465,76	0,00	65 194 144,04	0,00	4 307 712,41	80 457 164,22
TOTAL	40 409 035,52	33 870 617,21	1 200,00	170 120 224,55	376,12	24 654 025,13	275 036 375,53

Charges FAB indirectes

SECTION	60	61	62	63	64	68	TOTAL
641	538 951,89	9 346 457,64	73 807,10	19 698 147,69	1 037,88	1 211 204,52	29 041 383,78
642	254 077,20	4 406 186,61	34 794,77	9 286 265,43	489,29	570 996,19	13 690 933,42
643	192 482,21	3 338 017,80	26 359,64	7 035 031,75	370,67	432 571,92	10 371 899,57
644	777 630,34	13 485 602,05	106 493,08	28 421 604,70	1 497,51	1 747 594,64	41 902 558,74
TOTAL	1 763 141,64	30 576 264,10	241 454,59	64 441 049,56	3 395,35	3 962 367,27	95 006 775,50

Charges d'approvisionnement

CHARGES	60	61	62	63	64	68	TOTAL
CHGE APPROV.DIRECT	143 408,76	17 219 073,20	5 961 743,36	21 648 068,61	832 287,80	11 083 559,77	56 888 141,50
CHGE APPROV.INDIR.	20 238,69	2 149 897,34	12 726,76	988 299,24	254,65	100 557,21	3 271 973,90
							60 160 115,40

coût matière par
unité

Unité DA

PRODUIT	CUISINIERE : 6120	CUISINIERE : 6520	CUISINIERE : 6535	CUISINIERE : 6540	CUISINIERE : 8210
COUT UNITAIRE	10 887,4564	11 660,1581	13 830,6754	13 419,7395	17 533,9287

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

1) Charge de fabrication

Tableau N° 19 : calcule charge de fabrication

							Unité DA
SECTION	60	61	62	63	64	68	TOTAL
641 : atelier traitement, revêtement des surfaces							
Temps global 14 127,40426							
charges directes	21 404 829,07	13 088 446,82	0,00	63 061 849,81	0,00	8 271 876,48	108 232 128,28
COÛTS UNITAIRES	1515,1282	926,4580	0,0000	4463,7959	0,0000	585,5199	7661,1475
charges indirect.	538 951,89	9 346 457,64	73 807,10	19 698 147,69	1 037,88	1 211 204,52	29 041 383,78
COÛTS UNITAIRE	38,1494	661,5835	5,2244	1394,3218	0,0735	85,7344	2055,6773
642 : atelier tôlerie et transformation de la tôle							
Temps global 23 981,05804							
charges directes	9 559 906,63	7 471 367,08	1 200,00	22 267 166,02	0,00	4 438 596,54	45 331 457,77
COÛTS UNITAIRES	398,6441	311,5529	0,0500	928,5314	0,0000	185,0876	1890,3027
charges indirect.	254 077,20	4 406 186,61	34 794,77	9 286 265,43	489,29	570 996,19	13 690 933,42
COÛTS UNITAIRES	10,5949	183,7361	1,4509	387,2333	0,0204	23,8103	570,9061
643 : atelier mécanique							
Temps global 9 520,68358							
charges directes	5 625 764,81	6 650 337,55	0,00	19 597 064,68	376,12	7 635 839,70	41 015 625,26
COÛTS UNITAIRES	590,8993	698,5147	0,0000	2058,3674	0,0395	802,0264	4308,0547
charges indirect.	192 482,21	3 338 017,80	26 359,64	7 035 031,75	370,67	432 571,92	10 371 899,57
COÛTS UNITAIRES	20,2173	350,6069	2,7687	738,9209	0,0389	45,4350	1089,4070
644 : montage finale							
Temps global 99 752,95823							
charges directes	3 818 535,01	6 660 465,76	0,00	65 194 144,04	0,00	4 307 712,41	80 457 164,22
COÛTS UNITAIRES	38,2799	66,7696	0,0000	653,5560	0,0000	43,1838	806,5642
charges indirect.	777 630,34	13 485 602,05	106 493,08	28 421 604,70	1 497,51	1 747 594,64	41 902 558,74
COÛTS UNITAIRES	7,7956	135,1900	1,0676	284,9199	0,0150	17,5192	420,0633

Après le calcule des répartitions unitaires des charges de fabrication en va les multipliés fois le temps unitaire de chaque centre de frais pour aboutir au coût de revient:

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

SECTION	Temps unitaire	60	61	62	63	64	68	TOTAL
641	0,24683							
charges directes		373,9791	228,6776	0,0000	1 101,7988	0,0000	144,5239	1 891,0010
charges indirectes		9,4164	163,2987	1,2895	344,1604	0,0181	21,1618	507,4028
642	0,45396							
charges directes		180,9685	141,4325	0,0227	421,5161	0,0000	84,0224	858,1218
charges indirectes		4,8097	83,4089	0,6587	175,7885	0,0093	10,8089	259,1686
643	0,14918							
charges directes		88,1504	104,2044	0,0000	307,0672	0,0059	119,6463	642,6756
charges indirectes		3,0160	52,3035	0,4130	110,2322	0,0058	6,7780	162,5177
644	1,83301							
charges directes		70,1675	122,3894	0,0000	1 197,9747	0,0000	79,1563	1 478,4402
charges indirectes		14,2893	247,8046	1,9569	522,2611	0,0275	32,1129	769,9803
TOTAL Charges Directes		713,2654	596,7039	0,0227	3 028,3568	0,0059	427,3489	4 870,2387
TOTAL Charges Indirectes		31,5314	546,8157	4,3181	1 152,4422	0,0607	70,8617	1 699,0694

Source : unité cuisson, service finance te comptabilité, exercice 2014

unité DA

2) charge d'approvisionnement

Charge approvisionnement= (total charge APPR DIRECT et INDIRC/total coût matière) x
(prix unitaire net) propre a chaque cuisinière

Tableau N°20 : calcule charge approvisionnement

Répartition charge approvisionnement		60	61	62	63	64	68	Total
charges approvisionnement .Direct.	10 887,4564	2,4627	295,6984	102,3794	371,7563	14,2926	190,3349	976,9243
charges approvisionnement .Indirect.		0,3476	36,9196	0,2186	16,9718	0,0044	1,7268	56,1887
TOTAL APPROV.	Coût matière	2,8103	332,6180	102,5979	388,7281	14,2970	192,0617	1 033,1130

Source : unité cuisson, service finance te comptabilité, exercice 014

unité DA

Après calcul des diverses charges (fabrication et approvisionnement), le coût de revient unitaire de la cuisinière **6120** est comme suite :

$$\text{Coût } \mathbf{6120} = (10\,887,4564 + 4\,870,2387 + 1\,699,0694 + 1\,033,1130) = \mathbf{18\,489,8774^6 DA}$$

⁶Cout de revient = coût matière+ charges fabrication + charges approvisionnement

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°21 : prix de revient unitaire de chaque cuisinière (*coût matière + CH FAB + CH APPROV*)

(Même principe de calcul pour les autres cuisinières)

PRODUITS	coûtmatière	60	61	62	63	64	68	TOTAL
CUIS: 6120	10 887,4564	747,6071	1 476,1376	106,9387	4 569,5270	14,3636	690,2723	18 489,8774
CUIS: 6520	11 660,1581	812,0384	1 593,8539	114,5494	4 930,9518	15,3842	753,5271	19 879,6771
CUIS: 6535	13 830,6754	726,2689	1 551,9447	134,5940	4 593,8708	18,2289	752,1710	21 607,5392
CUIS: 6540	13 419,7395	717,4314	1 555,5507	130,8558	4 684,2613	17,6909	743,6070	21 263,7866
CUIS: 8210	17 533,9287	1 046,3561	2 008,3186	170,4585	5 762,4685	23,1084	998,5768	27 565,8963

Source : unité cuisson, service finance te comptabilité, exercice 2014

unité DA

Ce tableau montre la répartition du coût de revient de chaque cuisinière dans le compte charge (classe 6). On constate que cette unité maîtrise les différentes charges de fabrication, mais le coût matière reste la seule faiblesse qui constitue un prix élevé au coût globale (pouvoir de négociation des fournisseurs).

2-3) Analyse comparative et définition de la stratégie concurrentielle: si l'ENIEM affiche des ambitions de vente de ses produits cuisson sur le marché à des volumes importants, si l'ENIEM affiche des ambitions de devancer ses concurrents en termes de parts de marché, et si l'ENIEM s'inscrit dans la logique de stratégie concurrentielle de domination par les coûts pour affronter son marché et faire face aux diverses pressions concurrentielles, le critère fondamental est que l'ENIEM à une bonne maîtrise de ses coûts de revient comparativement au prix relatif moyen de vente (prix de la concurrence) du marché, dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : comparaison entre prix de vente ENIEM et concurrents

unité DA

Produit	Prix de revient ENIEM	Prix de vente ENIEM HT	Prix de vente ENIEM ⁷ TTC	Marge	Prix de la concurrence TTC
CUIS: 6120	18 489,8774	21 794,87	25 500,00	7 010,13	47 978,57 (importation)
CUIS: 6520	19 879,6771	25 470,08	29 800,00	9 920,33	25 511,11 (locale)
CUIS: 6535	21 607,5392	29 230,76	34 200,00	12 592,47	47 978,57 (importation)
CUIS: 6540	21 263,7866	30 512,82	35 700,00	14 436,22	31 328,57 (locale)
CUIS: 8210	27 565,8963	28 888,88	33 800,00	6 234,11	95 400 (importation) 42 500 (locale)

Source : fait par nous même a partir des données précédentes,

⁷ENIEM, unité commerciale département vent locale décision de prix 2014
Marge = prix de vente – prix de revient

Suivant ce tableau on constate que l'unité cuisson possède une maîtrise en termes de coût de revient de ses produits, ce qui lui confère un avantage concurrentiel par les coûts et d'appliquer des prix compétitifs par rapport à ses concurrents. Cet avantage concurrentiel est interne à l'entreprise, il s'appuie sur une supériorité dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration et de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur à l'ENIEM en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire :

- La cuisinière **6520lux** est vendue sur le marché avec un prix supérieur par rapport au prix des concurrents issus de la fabrication locale, mais elle enregistre un volume des ventes important suite à ses performances techniques et son design ;
- Le prix de la cuisinière de types **6535** et **6545 INOX**, est nettement supérieur à la concurrence locale suite à la flambée du prix de la tôle inox sur le marché des matières premières.

2-3-1) Les forces de cette unité : pour analyser les forces de cette unité, le critère fondamental se portera sur l'obtention de cette compétitivité :

Cette compétitivité prix réalisée par cette unité, reflète une meilleure combinaison des ressources, facteurs de production et compétences clés (expérience et apprentissage), suite aux bonnes liaisons qui reflète souvent des arbitrages entre activités pour parvenir à des meilleurs résultats d'ensemble. Son succès réside dans l'optimisation et la coordination entre activités de façon à refléter sa stratégie concurrentielle de domination par les coûts :

A) optimisation : il s'agit ici de faire un arbitrage entre plusieurs activités interdépendantes, les diverses synergies possibles partagées entre deux ou plusieurs activités. Comme cette unité jouée d'une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de l'électroménager. Cette expérience jouée en faveur du développement des économies d'apprentissage ce qui constitue pour l'entreprise un avantage par rapport aux concurrents (effet pionnier):

- l'acquisition de nouvelles technologies au processus de production a engendré des coûts supplémentaires au prix de revient (22 029 000 DA d'investissement⁸), mais au même temps a permis la réduction du taux de panne, des dépenses de réparation et d'entretien, des gains de productivité et diminution des manques à produire (**voir tableau N°12**), le nombre d'intervention de la section prévention...etc,

⁸Unité cuisson département contrôle de gestion 2014

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°23 : évolution de la production et réduction des manques à produire

Produits	Réalisations annuelles	
	2013	2014
Cuis 6120	3 471	4 000
Cuis 6520	38 459	40 545
Cuis 6535/ 6540	5 926	6 088
Cuis 8210	1 381	1 912
Plaque de cuisson	0	0
Quantité	49 237	52 545
Val en KDA	1 015 280	1 081 735
TAUX D'ATTEINTE	75%	78,94%
EVOLUTION		3,94%

Source : unité cuisson, contrôle de gestion 2014

En remarque que la rentrée en exploitation du nouvel investissement dans le processus de production à amélioré la production durant l'année 2014, dont on a enregistré une augmentation de 66 566 KDA, soit 3 308 appareils de plus par rapport a 2013 ;

- l'acquisition de nouvelle technologie pour la peinture émaillée (émailage), a engendré des coûts d'investissement supplémentaires mais en même temps a permis a l'unité de réduire les charges de non qualité dues a l'oxydation de la tôle, des retours clients non satisfait et des charges de réparation dues a la garantie des produits ;
- excellente maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses cuisinières, transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, contrôle qualité, maintenance des équipements et des moyens de production, la chimie, métallurgie, soutien technique.

B)coordination : les préoccupations majeures pour cette unité qui ne cesse de faire évoluer le processus de production vers plus de rationalisation :

- La possibilité de servir à délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration de divers acteurs notamment de la fonction commerciale (prévisions de vente), de la production (réactivité et flexibilité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations, mais aussi de matières premières.

- Rationalisation des lignes de production pour produire vite, voir passer rapidement, sur une même ligne de produits de la fabrication d'un appareil à celle d'un appareil voisin, allongement des séries et diminution du nombre de pièces par appareil et utilisation croissante d'organes communs (synergies), augmenter la flexibilité du personnel de production pour faire face au caractère imprévisible de la demande.

C) assurance qualité et conformité : Pour remédier à ces insuffisances, l'ENIEM a opté pour l'exploitation et l'amélioration du potentiel existant en focalisant ses efforts sur la politique qualité, « l'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise l'objectif essentiel »⁹, face aux enjeux économiques L'ENIEM a mis en œuvre et a développée un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008, « **INTERTEK** ¹⁰ » pour la conception, fabrication, vente et service après ventes des appareils électroménagers, les cuisinières sont produites sous licence étrangère (Techno gaz-Italie) et portent le label « CE » après avoir obtenu le certificat de CERTIGAZ 90 /396/CE lié à la sécurité des produits fonctionnant au gaz.

. La politique qualité de l'ENIEM est basée sur l'amélioration continue :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos client et y répondre efficacement en mettant à leurs disposition des produits et services compétitifs, le souci permanent de l'amélioration de ses processus produits et services ;
- Le développement et l'entretien d'une culture qualité et le professionnalisme au niveau de toutes les structures de l'entreprise ;
- Amélioration en continue l'efficacité du management de la qualité.

Pour accroître l'efficacité de sa politique qualité et d'assurer son management pertinent, une revue de direction est programmée chaque année afin, d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs qualités prévus et de localiser les responsabilités, les bilans qualités adressée à chaque fin d'année vont déclenchés des interventions correctives pour remédier aux divers écarts constatés. En effet, chaque année des objectifs qualités sont fixés par l'entreprise, à titre d'exemple ceux de l'année 2014 :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Diversifier les produits ;
- Améliorer les compétences et la communication du personnel;
- Améliorer les produits existants ;

⁹BOUDIAF Ouamar, président directeur général ENIEM, 2014

¹⁰Certificat d'enregistrement INTERTEK France N°0039014-00 pour la conception, fabrication, vente et service après vente des appareils électroménagers, du 22 décembre 2015 ou 14 septembre 2018.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

- Réduire les rebuts et les coûts de non qualité ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaires¹¹.

Cette politique qualité, permet à l'ENIEM de construire un positionnement pertinent et une notoriété dans l'esprit du consommateur algérien, en 2014, l'ENIEM est consacrée comme meilleure produit de l'année pour la sécurité de ses radiateurs à gaz¹².

2-3-2) Les faiblesses de cette unité : l'analyse des faiblesses aussi de cette unité, vont être portés sur les facteurs qui ont engendrés des pertes de compétitivité voulue par l'unité :

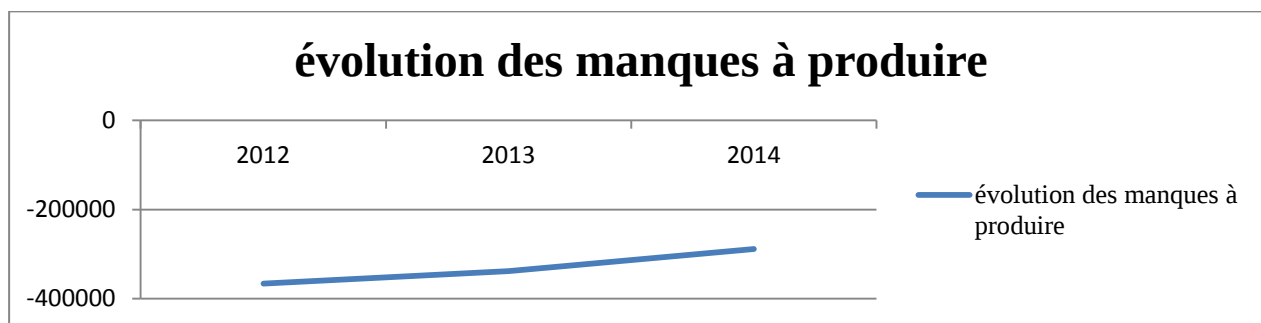
Malgré cette maîtrise de coût, l'ENIEM enregistre toujours des écarts négatifs en termes d'économie d'échelles et perte de gain de productivité (capacité sous-exploitée) et des coûts de non qualité, qui ont une influence sur le prix de revient de la cuisinière :

a) évolution des écarts de la production : dans le tableau suivants nous allons analyser l'évolution des écarts de la production de l'unité cuisson, tout en mesurant l'écart entre la production réalisée et la production prévue durant l'exercice 2014 :

Tableau N°24 : évolution des manques à produire KDA
P : prévision R : réalisation

Produit	2012		2013		2014	
	P	R	P	R	P	R
Cuis 6120	49 964,50	64 168,69	60 261	52 292	60 261	60 261
Cuis 6520	944 741,88	628 034,17	1 110 223	797 349	1 091 563	840 597
Cuis 6535/ 6540	135 290,63	77 314,08	141 928	135 655	137 349	139 364
Cuis 8210	31 131,05	25 153,88	41 252	29 984	65 135	41 513
Plaque de cuisson	0	0	0	0	16 000	0
Ecart	-366 457,22		-338 384		-288 574	

Source : élaboré à partir des bilans d'activité unité cuisson



Source : fait par nous même à partir du tableau

¹¹Politique qualité, ENIEM direction générale année 2014

¹²Prix de la qualité 2014

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Nous remarquons que l'écart (réalisation-prévision) global pour les années 2012 à 2014 est négatif, mais avec des améliorations durant ces trois années. Cet écart est expliqué par :

- Sous utilisation des capacités de production ;
- Rupture des stocks matières premières suite à sa dépendance aux fournisseurs étrangers et locaux ;
- Les pannes, Etc ...

Le tableau suivant donne les causes principales des écarts négatifs (manques à produire) enregistrés en 2014.

KDA

Nature manque à produire	6120	6520	6535	8210	Total	Taux
Manque composant d'achat	2576	5079	2747	2128	12 530	0,91%
Manque composants préfabriqués	7126	156157	21266	12875	197424	14,41%
Manque polyvalent	1356	13248	4098	1542	20243	1,48%
Assemblée générale	0	3193	0	0	3193	0,23%
Réparation	572	17084	4189	2432	24277	1,77%
Remplissage chaine après inventaire	1793	3193	0	0	4986	0,36%
Retard enlèvement UC	136	0	1099	217	1452	0,11%
Grève	0	29482	0	0	29482	2,15%
Panne	0	4354	939	434	5727	0,42%
Démarrage tardif	738	4934	1328	912	7912	0,58%
JPNT	0	9330	3434	0	12763	0,93%
Réduction cadence	151	39806	0	0	39957	2,92%
Arrêt nettoyage audit	0	2032	0	0	2032	0,15%
changement modèle	2727	34644	10187	7273	54831	4,00%
Divers	301	7692	4922	803	13718	1,00%
Total écart	17476	330226	54207	28616	430 526	31%

Source : unité cuisson service contrôle de gestion, exercice 2014

Nous remarquons que les causes du manque à produire sont variées mais certaines occupent une place importante tel que :

- **Les ruptures de stock** : Les ruptures de stock constituent la cause principale du manque à produire en 2014. Le taux faible enregistré est de l'ordre de **16,8%**, qui est témoins des ruptures de stock dues aux retards liés aux rotations des navires, aux perturbations occasionnées par les auxiliaires du commerce extérieur..., elles sont dues aussi au manque de suivi dans les plannings de livraison, au retard dans le placement des commandes qui sont des causes internes à l'entreprise ;

- **Réduction volontaire des cadences de production, arrêt volontaire de la production et retard enlèvement UC :** La réduction des cadences de production ou l'arrêt total de la production sont décidées suite au problème de mévente des produits finis et la saturation des magasins de stockage. La mévente des produits finis a induit même la saturation des magasins de stockage de l'unité commerciale ;
- **Changement modèle :** La réduction des cadences de production ou l'arrêt total de la production sont décidées suite où changement de modèle de cuisinière, le temps de préparer les matières premières et composants nécessaires, préparation de matériels et outillages, les moules, ajustement de la chaîne de montage pour le nouveau modèle et préparation des effectifs pour une flexibilité à la nouvelle demande.

b) évolution de la non qualité : le suivi qualité de la production des cuisinières fait ressortir un taux de rebut moyen de 0,43% au niveau des ateliers et un taux de réparation de 29,79% au montage final. (Processus de fabrication).

Le tableau suivant donne la répartition du taux de rebut moyen enregistré par atelier :

Tableau N° 26taux des rebuts annuel 2014

Atelier	Rebut (KDA)	taux	Cause des rebuts
Tôlerie	600,68	0,06%	Pièces mal poinçonnées, déformées, déchirure...
Mécanique	353,93	0,03%	Défaut de soudage, de cintrage, de fabrication...
TRS	2996,78	0,28%	Eclat d'émail et mauvaise adhérence
Montage final préfabriqué	411,70	0,04%	Fuite, endommagement, manque matière....
Montage final achat	285,04	0,03%	Endommagement, pièces cassées, fissure, mauvais soudage...
Total	4648,13	0,43%	
Taux de rebut annuel ¹³		0,43%	

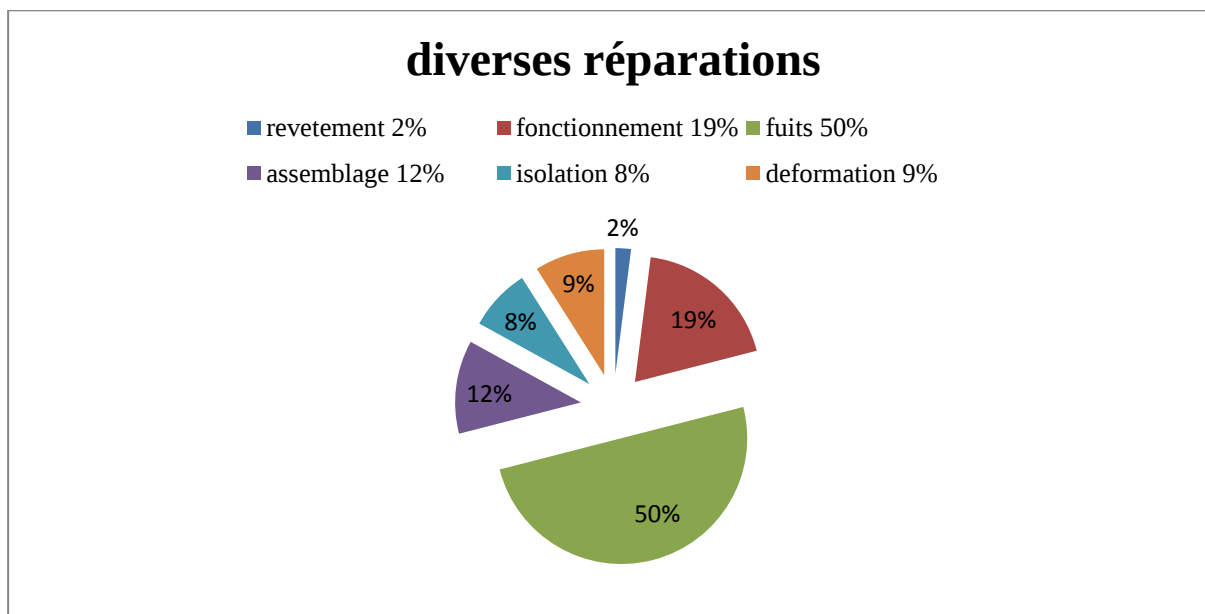
Source : unité cuisson, contrôle de gestion 2014

Dans un souci de livrer un produit conforme diverses réparation et retouches ont été effectuées sur le produit fini ainsi sur la production annuelle de 52 545 appareils, 15 652¹⁴ ont subi des réparations soit 29,79%.

¹³Taux de rebut annuel = total rebut annuel/ total production HT

¹⁴Unité cuisson, département technique et ordonnancement, exercice 2014

La représentation graphique donne les diverses réparations effectuées par nature



Source : unité cuisson, contrôle de gestion, exercice 2014

Nous remarquons que, sur un total de 15 652 appareils ayant subi une réparation, l'anomalie la plus dominante est bien la fuite avec un taux de 50% soit 7826 appareils non conformes à défaut de fuite interne. Cette anomalie est le résultat de :

- Défaut de soudage, de cintrage ;
- endommagement, manque matière ;

Le suivi qualité de la production des cuisinières fait ressortir un taux de non qualité moyen de 1,31% pour l'année 2014.

Le tableau suivant montre le coût résultant dû au non qualité

Tableau N°27 coût dû au non qualité :

Rubrique	Année 2014		taux rappel 2013
	Valeur KDA	Taux	
Rebuts	4 648,13	0,43	0,42
Retouches	814,12	0,08	0,08
Réparation	902,07	0,08	0,11
Garantie	302,89	0,03	0,03
Prévention	1 329,75	0,12	0,15
Détection	6 211,04	0,57	0,74
Cout total	14 208,01	1,31	1,54
Production année	1 081 735,00	1,31	

Source : unité cuisson, contrôle de gestion, exercice 2014

Globalement, les coûts de non qualité (en valeur absolue) ont connu une légère baisse par rapport à 2013, suite à la rentrée en vigueur du nouveau investissement, outillage et émaillage.

L'analyse du tableau ci-dessus montre l'importance des postes : rebuts, prévention et détection dans le CNQ¹⁵ total. Paradoxalement, le poste prévention qui constitue une base essentielle de la démarche qualité totale ne bénéficie que des sommes très minimes. En effet, par coût de prévention, on entend les investissements humains et matériels engagés pour prévenir et réduire les anomalies c'est-à-dire la recherche des sources de ces dernières.

Ces coûts de non qualité constituent paradoxalement aux volontés de l'unité des charges supplémentaires, qui pousse le prix de revient vers la hausse, ce qui engendre une perte de compétitivité prix.

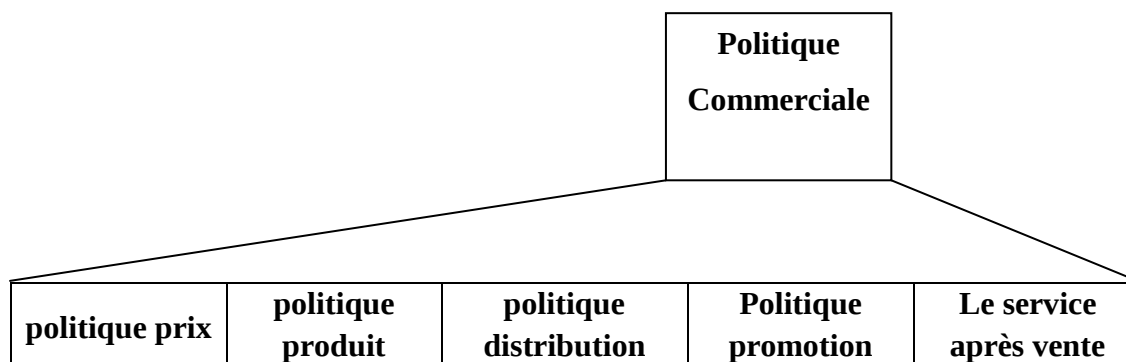
3) perspectives stratégiques : pour faire face à la concurrence qui prévaut sur le marché et pour mener à bien sa stratégie concurrentielle de domination par les coûts, l'ENIEM a développé une politique commerciale plus agressive pour se positionner et faire rentabiliser ses coûts et ses investissements.

Pour assurer l'efficacité de sa politique commerciale et ainsi la pertinence des actions entreprises en direction du marché, à travers notamment sa politique de prix, de produit, de distribution, de promotion et du service après vente, l'ENIEM a confié la concrétisation de cette politique à l'unité commerciale pour affronter la concurrence sur le marché (par laquelle les produits sont conçus et mis à la disposition des clients et les divers services qui participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux),

- Structure marketing/communication chargé de réaliser des études et analyses de marché pour adapter la cuisine ENIEM à la réalité du marché algérien ;
- promouvoir les produits cuisson, flexibilité et variété. La figure N°30 montre le découpage de la commercialisation :

¹⁵ CNQ= coût de non qualité

Figure N°31 : l'activité commercialisation de l'ENIEM avec son découpage



Source : fait par nous même à partir des documents unité commerciale

A) La politique de prix :

L'ENIEM fixe les prix de ses produits en fonction du coût de revient et des prix de marché. Toutefois, la fixation des prix doit prendre en considération la spécificité relative à chaque marché et ce en fonction des variations des données sur le marché. Aussi la fixation des marges bénéficiaires tient compte de la rotation du produit au niveau des ventes.

L'entreprise a mis en place une remise aux profits des clients fidèles qui réalisent un CA selon des niveaux de paliers conventionnés. Cette remise rentre dans le cadre d'un « marketing relationnel » dont les résultats obtenus suite à cette politique sont satisfaisants pour l'exercice¹⁶.

➤ Les variations de prix :

Les variations de prix sont des actions que l'entreprise devra mettre en place pour agir sur la variable prix sur les différents niveaux de distribution (gros, demi-gros et détail). L'ENIEM pratique trois niveaux de prix :

-Prix de détail : Vente directe au consommateur final et ventes dans le cadre des œuvres sociales;

-Prix de demi-gros : administration publique, entreprise publique, grossistes et détaillant et œuvres sociales si le montant de la convention de vente à tempérament est important ;

-Prix de gros : Agents agréés, ventes dans le cadre des marchés publics (négociation de contrat) et entreprise du groupe auxquelles on applique un prix de gros moins 05%¹⁷. Cette catégorie de clients agréés bénéficiera d'une ristourne sur chiffre selon le palier conventionné.

¹⁶ L'entreprise accorde une remise allant jusqu'à 2,5 % du chiffre d'affaire mensuel réalisé par les distributeurs qui dépassent un montant de quinze millions de dinars en hors taxes mensuel.

¹⁷ ENIEM, unité commerciale département vente locale, convention de partenariat commerciale groupe AL – ELEC EL DJAZAIR2014

En plus, à ces trois niveaux de prix, l'ENIEM pratique un autre prix « **prix de la soumission** », dans le cadre des marchés publics où l'offre financière doit y avoir un prix compétitif par rapport aux autres soumissionnaires.

B) Politique produit : L'ENIEM ne cesse d'étudier le besoin des clients pour toutes éventuelles segmentations, c'est ainsi que la gamme cuisinière est élargie. Le développement des produits cuisson devra prendre en considération l'amélioration du design intérieur et extérieur et une diversification sur l'étendue de la gamme.

Après une véritable révolution pour améliorer les performances technique de la cuisinière, l'ENIEM accorde une grande importance au critère de variété pour répondre efficacement aux spécificités du marché et aux exigences territoriales (le taux de raccordement en gaz naturel) comme :

- cuisinières 04 feux tout gaz qui fonctionnent avec le gaz butane et naturel ;
- cuisinières 04 feux simples et luxes ;
- cuisinières en inox ;
- cuisinières 05 feux ;
- tables de cuisson,
- et un éventuel projet pour le four encastrable.

Un autre critère qui fait aussi la différence est l'emballage qui doit absolument répondre à son essence utilité qui est la protection du produit contre tout choc extérieur dû à sa manutention ou sa manipulation et l'aspect attractif. La palette en bois utilisée pour les cuisinières doit être remplacée par une palette en polystyrène qui sert mieux à protéger le produit et facilite le gerbage.

C) politique distribution : L'ENIEM assure la distribution de ses produits principalement par deux réseaux, direct et indirect. Cette politique lui permet de minimiser les frais de stockage et de transport des produits finis et assurer la couverture totale du marché national et de se rapprocher des clients. Il permet aussi l'émergence d'une nouvelle clientèle qui bénéficie de la proximité.

1- **Le réseau direct :** Qui est composé de dépôts régionaux et antennes de vente :

- Dépôt Oued-Aissi à Tizi-Ouzou.
- Dépôt Annaba à l'Est.
- Dépôt Mohammedia (Mascara) à l'Ouest.
- Dépôt Laghouat au Sud.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

- Et trois antennes de ventes uniquement pour des ventes en détail dont le rôle principal est la promotion de l'ensemble des produits de l'ENIEM.

2- **Le réseau indirect** : Qui est composé d'agents distributeurs agréés, répartis à travers des différentes régions du pays qui couvre **46** wilayas. Le tableau suivant montre les réalisations réparties en type de vente durant l'exercice 2014 :

Tableau N°28 : réseau de vente

Désignation	Chiffre d'affaire HT(KDA)	Taux de contribution
Réseau de distributeurs	2 885 994	60%
Marchés publics	842 672	18%
Œuvres sociale	378 077	8%
Autres ventes	685 486	14%
Total	4 792 229	100

Source : ENIEM, unité commerciale, rapport d'activité 2014.

Nous remarquons que l'entreprise a réalisée un chiffre d'affaire de 4 792 229 000 DA, durant l'exerce considéré, ce résultat été le fruit d'un réseau de distribution efficace :

- le réseau distributeur d'agents agréés ont contribués a la réalisation de 60% du chiffre d'affaire de l'entreprise, et ça suite ala motivation de cette catégorie par une ristourne importante grandissante suivant leurs chiffre d'affaire, cette catégorie de client est la plus fidèle a l'entreprise et bénéficie d'un montant total de 55 417 KDA de ristourne ;
- pour le reste du chiffre d'affaire 40%, est réalisée par le réseau direct de l'entreprise suite à la spécificité de la vente qui est comme suite :

-marché public : vente à terme, prix de la soumission et négociation,

-œuvres sociales : vente à tempérament sur 12 mois, qui génère des créances,

-autres ventes : particuliers vente détail.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

D) Politique de communication : L'ENIEM met en œuvre un plan de communication et un ensemble d'actions du plan marketing pour réaliser les objectifs du plan marketing, les différentes actions sont :

a) Publicité TV :

- 1- Réalisation des nouveaux spots TV pour les nouveaux produits et un spot de publicité institutionnelle regroupant toute la gamme de l'ENIEM.
- 2- Elaboration d'un programme annuel avec des diffusions à partir du mois de mars jusqu'à novembre ;

b) Publicité radiophonique :

Un programme de diffusion de spot radiophonique est inscrit pour cet exercice. Ce programme devra accompagner le programme de publicité sur TV en ciblant d'autres populations par le support radio.

c) Affichage : Des espaces de panneaux seront loués selon l'offre de l'ANEP.

d) Promotion des ventes:

d-1 Foires et exposition :

La promotion de produits à travers les foires, expositions et salons spécialisés est inscrite pour l'exercice 2014, et ce, selon le programme des organisateurs. Nous participerons particulièrement à :

- La foire internationale d'Alger ;
- La foire de la production nationale ;
- 4 foires régionales : à déterminer selon l'opportunité et le budget ;
- Salons spécialisés : selon les opportunités ;

Lors de ces manifestations nous étudierons les possibilités de promotion à appliquer pour chaque manifestation. Exemple (ventes promotionnelles) vu le succès de la promotion faite lors de la foire de la production nationale.

d-2) Ventes promotionnelles :

Lors des foires et expositions nous envisageons de faire des ventes promotionnelles et surtout lors des foires régionales pour promouvoir nos produits dans les autres régions.

d-3) Publicité sur le lieu de vente :

C'est la standardisation des points de ventes de l'entreprise, Il faut que les points de vente de l'entreprise soient identiques du point de vue agencement et aménagement.

Il faut également doter les agents agréés réparateurs des enseignes lumineuses identiques à travers le territoire nationale pour faciliter leur identification et se démarquer ainsi de la concurrence.

d-4) Marketing direct :

Pour l'exercice 2014, un programme de prospection sera établis et mis en œuvre en consiste en :

- Mailing : adresser des offres commerciales en direction des administrations et tout client potentiel.
- Démarchage : selon un programme préétabli dans le but de l'accroissement des ventes et le recherche de nouveaux clients.

E) le service après vente (SAV):il constitue à la fois une structure de préservation de l'image de marque et au même temps une force de frappe contre la concurrence,L'ENIEM dispose à cet effet d'un département service après vente dont les missions sont :

- La mise en place d'un large réseau d'agents agréés réparateurs pour assurer des interventions de réparation dans les temps opportuns, l'objectif étant la couverture totale du marché national et satisfaire le client. Le nombre de ces agents en 2014 est de **163**, et ils sont répartis à travers **46** wilayas ;
- La mise à la disposition de ce réseau des du savoir faire nécessaire, pièces de rechange, des matières, du matériel nécessaire et accompagnement du consommateur en assistance technique ;
- Recueillir auprès de ce réseau les données sur le nombre d'anomalies et de réparations effectuées, sur la nature des pannes qui ont induit ces réparations. Le but étant l'amélioration de la qualité des produits.

Section3 : l'impact de cette stratégie sur le positionnement et la performance financière de l'unité cuisson :

Dans cette section nous allons évaluer l'impact de la stratégie de domination par les coûts choisie par l'ENIEM dans le domaine cuisson, sur son positionnement relatif à la satisfaction client et la part de marché, aussi sur la performance relative à la rentabilité.

Lorino Philippe donne une définition plus globale à la performance « Est performant dans l'entreprise tout ce qui est, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Il faut noter que la notion de *performance* est liée à l'idée de comparabilité, de relativité par rapport à un référentiel qui peut correspondre :

- Aux objectifs définis à priori et réalisés totalement ou non, qui deviennent à posteriori des performances ;
- A Une entité statistique (moyenne entre prévision et réalisation) ;

1) Les niveaux d'évaluation de la performance : Il existe de nombreux instruments de mesures portant sur l'évaluation de la performance. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relative à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau de l'unité cuisson (ENIEM), deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la performance de cette unité. On cite, les mesures relatives au profit (rentabilité) représenté par les indicateurs financiers et les mesures relatives au positionnement pertinent représenté par satisfaction client et part de marché.

➤ Mesures relatives au positionnement : la part de marché ou plus exactement la croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux dû à un positionnement pertinent. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et du degré de satisfaction ;

➤ Mesures relatives à la rentabilité : l'utilisation de la rentabilité (profit) en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

1-1) l'impact de la stratégie sur le positionnement de l'ENIEM dans le domaine cuisson:

La satisfaction du client constitue un pilier de la pérennité financière et d'un positionnement pertinent

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

de l'entreprise. Toute entreprise doit à cet effet déployer les moyens nécessaires pour suivre et mesurer le degré de satisfaction de ses clients et rester à l'écoute de leurs réclamations.

1-1-1) Analyse de la satisfaction client : une évaluation de la satisfaction consommateur est un élément important pour garantir la pérennité de l'entreprise, il faut donc y prêter une grande attention.

En vu de connaître le degré de satisfaction de ses clients et suivre leurs réclamations, l'ENIEM, par le biais de son département marketing, a mis en place un ensemble de moyens tel que le système d'échange d'information ENIEM/CLIENTS sous forme d'un questionnaire consommateur soutenu par deux tombolas semestrielles pour encourager et motivés nos clients à nous faire retourner dûment rempli.

➤ Le questionnaire client : Un questionnaire permettant de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle est mis dans chaque produit et il est demandé aux clients de le remplir et de le renvoyer à l'unité commerciale. Des possibilités de gain de cadeaux sont offertes par deux tombolas semestrielles afin d'encourager les clients à renvoyer le questionnaire. Malgré cette mesure, le taux de retour enregistré est faible. Durant l'année 2014, nous avons enregistré un retour de 2028¹ questionnaire sur un total de 209 985 distribués soit un taux de 0,97²%.

➤ Le recueil des réclamations clients à travers les appels téléphoniques (N° vert), le courrier, le cahier de doléance et le site web mis à la disposition des clients au niveau de l'unité commerciale ;

➤ Le recueil d'informations auprès des vendeurs et des services après vente.

Le questionnaire est composé de trois niveau de question relative aux :

-le contact ;

-le produit ;

-le service après vente.

Et de deux (02) questions auxiliaires relatives à la possession du produit et les recommandations.

Le tableau N°, fait ressortir les résultats suivant suite à l'exploitation des informations retournées et exprimées par le consommateur :

¹Unité commerciale, département marketing questionnaire consommateur 2014

²Indicateur de mesure = Nombre de questionnaires retournés
Nombre de questionnaires distribués

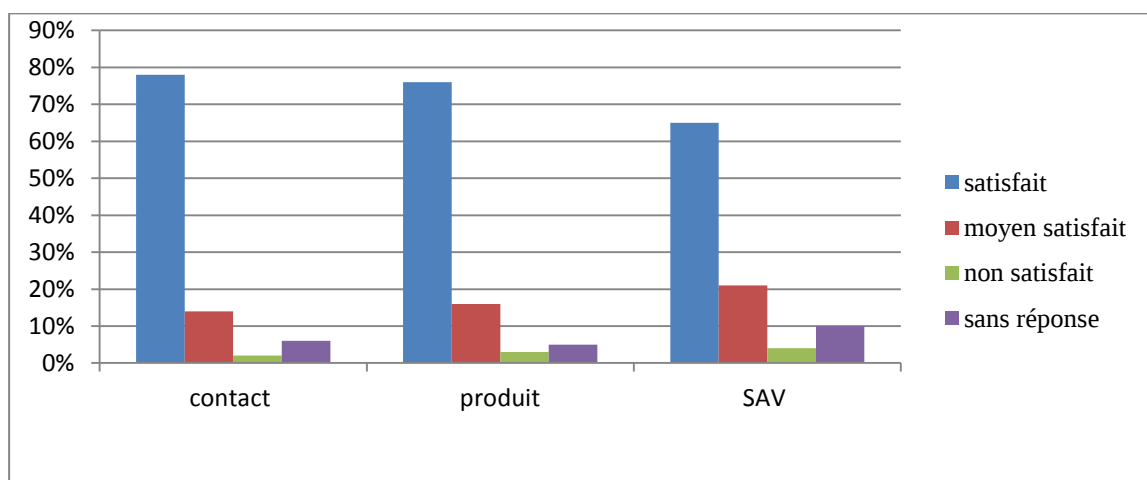
Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°29 : taux de satisfaction client par rapport aux produits cuisson

Rubrique		Année 2014				TAUX			
		satisfait	Moyen satisfait	Non satisfait	Sans réponse	satisfait	Moyen satisfait	Non satisfait	Sans réponse
CONTACT	Accueil	81%	13%	2%	4%	78%	14%	2%	6%
	Délai de réponse	71%	21%	2%	6%				
	Site web	73%	15%	2%	10%				
	Qualité du relationnel	86%	9%	1%	4%				
PRODUIT	Performance et fiabilité	90%	6%	1%	3%	76%	16%	3%	5%
	Utilisation /ergonomie	84%	11%	1%	4%				
	Documentation	80%	15%	2%	3%				
	Qualité	92%	5%	1%	3%				
	Prix	57%	34%	6%	2%				
	Design	74%	20%	2%	4%				
	Disponibilité/ variété	53%	23%	7%	17%				
SAV	Délai d'intervention	59%	25%	6%	10%	65%	21%	4%	10%
	Qualité de la prestation	71%	17%	3%	9%				
TAUX ANNUEL						73%	17%	3%	7%

Source : département marketing, rapport sur satisfaction client 2014

Présentation graphique



Source : fait à partir des données du tableau précédent

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

A travers l'analyse des réponses contenues dans les questionnaires renvoyés à l'entreprise durant l'année 2014, Nous avons constaté que :

a) Le contact :

- **78%** des clients estime que le contact noué avec ENIEM est satisfaisant, par rapport à quatre questions d'ordre général, comme l'accueil et la prise en charge, le délai de réponse et le degré de compréhension, contact sur le web et la préservation de la qualité des relations professionnelles. Ce niveau de satisfaction constitue un label publicitaire garanti.

b) le produit :

- La qualité constitue une raison de motivation et d'achat importante du produit ENIEM : **92%** des clients sont satisfaits de la qualité des produits achetés, suite à la politique d'assurance qualité et de conformité pour les produits ENIEM.
- La performance et la fiabilité des cuisinières ENIEM, constitue **90%** des clients qui jugent que la valeur d'usage de la cuisinière est satisfaisante, elle accomplit tous les travaux domestiques relatifs à la cuisson des aliments, et une fiabilité technique en termes de sécurité des produits fonctionnant avec le gaz.
- **57%** des clients jugent que le prix des produits ENIEM est raisonnable par rapport à un produit fabriqué localement. Ceci peut indiquer que les prix des produits ENIEM sont compétitifs par les prix. Toutefois une comparaison des prix pratiqués par l'ENIEM et ceux pratiqués par la concurrence est nécessaire (**voir tableau N°27 section 02**), mais ce taux reste à améliorer, l'ENIEM doit faire des efforts pour revoir à la baisse ses prix de revient par l'utilisation optimale des capacités de production et de réduire les coûts de non qualité.
- **74%** des clients jugent que le design des cuisinières, la couleur et l'esthétique est bien amélioré suivant les aménagements intérieurs des maisons, ces efforts s'inscrivent dans les objectifs de la politique d'amélioration qualité dans le sens de rendre la cuisinière ENIEM très attractive, qui réponde aux différents goûts des consommateurs algérien.
- **53%** des clients jugent que le produit ENIEM (cuisinières) est disponible avec une variété satisfaisante, mais ce taux reste à améliorer pour la couverture du territoire nationale, des efforts dans ce sens doivent être pris dans le réseau de distribution que soit direct ou indirect pour être à la proximité du client par :
 - ouverture des espaces de vente, show room et antennes propres à l'entreprise,

- tisser des partenariats gagnant-gagnant avec les entreprises du groupe AL ELEC ELDJAZAIR,
- tisser des partenariats et des conventions plus avantageuses avec les agents agréés distributeurs, avec des offres plus compétitives.

c)Le service après vente (SAV) :

- **59%** des clients ont jugés que le délai d'intervention du service après vente est satisfaisant. Ce taux reste non convainquant suite aux ambitions des dirigeants de l'ENIEM d'améliorer le taux du délai d'intervention et de rester à l'écoute des doléances des consommateurs et de mettre fin à toutes leurs réclamations surtout que le service après vente, d'après le directeur de l'unité commerciale de l'ENIEM, compte parmi les points forts de l'entreprise.

Les réclamations clients : la synthèse des réclamations client, nous renseigne sur le degré de non satisfaction client. Elles constituent un moyen efficace au sens où elle nous éclaire sur les défauts des produits, elle montre les points sur lesquels il faut agir. Toute panne engendre un désagrément et tout désagrément nuit à notre image de marque et influence sur le volume des ventes. Les réclamations clients enregistrées durant l'exercice 2014 sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau N°30 : types de réclamations clients

Type de réclamation	Exercice 2014	Le taux (%)
Réclamation écrite	138	12%
Réclamation téléphonique	979	88%
Total	1117	100%

Source : unité commerciale, département marketing 2014

En remarque que durant l'exercice 2014, le service après vente à enregistré **138** réclamations écrites qui représente un taux de **12%**, et **979** réclamations soit **88%** sont téléphoniques sur le total des réclamations, et que l'objet des réclamations est varié : défaillance technique du produit acheté, produit en panne, manque d'accessoires ou cassés, perte de certificat de garantie, disponibilité des pièces de rechanges, produit endommagé etc. Ces clients non satisfaits peuvent revoir leur demande et changer d'orientation vers d'autres fournisseurs et de développer un bouche à oreille négatif à propos de l'entreprise, et qui aura des répercussions sur les ventes.

- **71%** des clients jugent que la prestation fournie par le service après vente ou le réseau de réparation agréé est satisfaisante, cette performance est le fruit de la

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

qualification et le professionnalisme de la ressource humaine chargé de la réparation ainsi qu'aux diverses actions de formation, et du contrôle régulier des agents agréés réparateurs entreprises par la direction, afin de fournir une prestation de qualité.

Globalement, le taux de satisfaction clients enregistré suite au retour des questionnaires consommateur durant l'exercice 2014 sur les trois niveaux de question est satisfaisant, **73%** sont satisfaits, **17%** moyennement satisfaits, **3%** sont non satisfaits et **7%** sont sans réponse, un exemplaire du questionnaire client sera joint en annexe.

1-1-2) Evolution des ventes: le chiffre d'affaire globale réalisé par l'unité commerciale durant l'exercice 2014 s'élève à **4 950** millions de dinars suite aux deux principales activités de vente produits finis et prestations fournis par les diverses structures de compétences techniques.

Les ventes du domaine cuisson sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées de 2012 à 2014. Cette situation s'explique par les différentes ruptures des stocks en cuisinières suite au manque à produire connu durant le programme de production, le tableau suivant montre les réalisations du chiffre d'affaire par le DAS cuisson :

Tableau N° 31 : vente en valeur :

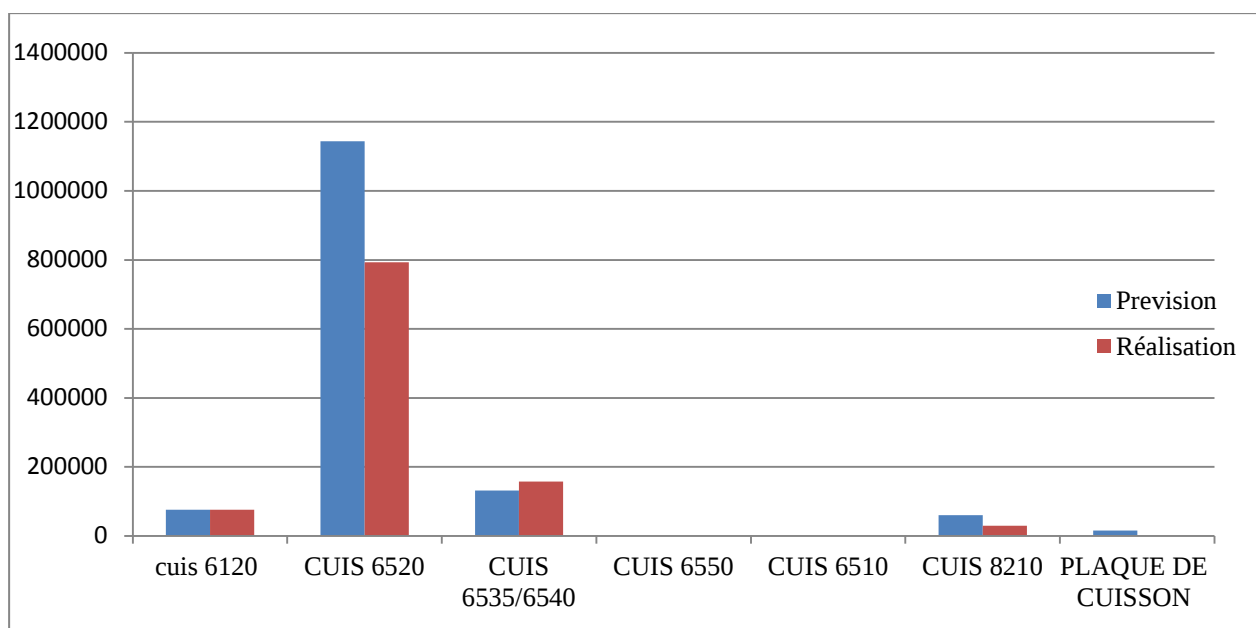
unité : MDA

Produit	R 2012	R 2013	Année 2014			Evolution 2013		Taux contribution
			P	R	Taux R	Valeur	Taux	
Cuis 6120	81,239	63,546	74,707	75,810	101,476	12,264	19,299	7,182
Cuis 6520	1021 ,847	920,553	1143,558	793,285	69,370	-127,268	-13,825	75,152
Cuis 6535/6540	130,030	162,798	131,766	157,423	119,471	-5,375	-3,302	14,914
Cuis 6510	0	0,354	0	0	0	0	0	0
Cuis 6500	0	0,217	0	0	0	0	0	0
Cuis 8210	29,749	27,754	60,343	29,055	48,149	1,301	4,688	2,753
Plaque de cuisson	0	0,000	15,000	0	0	0	0	0
Total en valeur	1262,865	1175,222	1425,375	1055,573	74,056	-119,649	-10,181	100,000

P : prévision R : réalisation

Source : unité commerciale, département marketing 2014

Représentation graphique



Source : fait à partir des données précédentes

Nous remarquons que, la gamme de cuisson a réalisé un chiffre d'affaire de **1055,573** millions de dinars, il est en baisse par rapport aux deux exercices précédents, un écart de **119,649** MDA par rapport à 2013 et **207,292** par rapport à 2012, ces baisses en termes de chiffre d'affaire sont dus à des facteurs externes comme la concurrence et des facteurs internes comme les ruptures de stocks dus au manque à produire, soit un taux de réalisation de **74,056%** en valeur des prévisions commerciales.

Les ventes de la gamme cuisson ont contribué à la réalisation de **22,026%**³ du chiffre d'affaire global annuel 2014. Ce chiffre reste important, il représente approximativement un quart des réalisations de l'entreprise.

La baisse du chiffre d'affaire durant l'année 2014 par rapport à l'année précédente et la non atteinte des objectifs commerciaux s'explique par :

- Rupture des stocks produits finis, cuisinière 6120, cuisinière 6535/6540 inox et la cuisinière 5 feux 8210, cette rupture est due aux mauvaises prévisions de production pour la cuisinière 6120 et cuisinière 6535/6540 inox, et aux problèmes de manque à produire pour la cuisinière 8210 et plaque de cuisson durant l'exercice 2014,
- Le non respect du programme de production (voir tableau N°23 section 02),

³ Taux de contribution = $\frac{\text{réalisation de l'unité cuisson en valeur}}{\text{Chiffre d'affaire global de l'entreprise}}$

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

- Un écart négatif important entre prévision et réalisation commerciale de la cuisinière 6520 due a la concurrence locale suite à la variété exprimée par les concurrents en termes de couleur, quelques innovations techniques aux même prix,
- Un écart négatif important entre prévision et réalisation commerciale de la cuisinière 8210 due a la concurrence et les suggestions du consommateur pour l'amélioration de la partie four et de supprimer cote loge bouteille.

1 1-3) Part de marché : Sur la base des études et les différentes analyses du marché qu'elle effectue, l'ENIEM se considère comme chef de fil « leader » du marché électroménager en Algérie.

Une étude de la filière électrique, électronique et électroménagère en Algérie estime la taille du marché de l'électroménager à 51,1Milliard DA (voir tableau N°05), Les ménages ont dépensé un montant global de 51,1 MDA pour les biens électroménagers, soit 41,9 % de ce budget. (Réfrigérateur et combiné 12,74 MDA, climatiseurs 12,26 MDA, lave linge 7,68 MDA et cuisinière 6,3 MDA (ONS, 2011). Mais il faut noter que cette valeur inclut en plus du gros électroménager, le petit électroménager et les produits bruns.⁴

Une estimation du marché Algérien de l'électroménager réalisée par l'ENIEM (entreprise nationales des industries de l'électroménager), pour le produit blanc est estimé selon le tableau suivant :

Tableau N°32 : taille du marché Algérien de l'électroménager (produit blanc)

Le produit	Taille du marché en volume	Taille du marché en valeur
Réfrigérateurs et congélateur	520 000	10 024
Cuisinières	256 270	2 100
Climatiseurs	150 000	4 200
Machine à laver et RGN	55 000	1 600

Source : ENIEM, direction commerciale, marketing 2013

⁴Enquête Nationale sur les Dépenses de Consommation et le Niveau de Vie des Ménages 2011 (ONS)N°718

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Afin de mieux identifier le positionnement de l'ENIEM sur le marché dans le domaine cuisson, il nous a été exigé de connaître la part de marché de cette entreprise dans l'ensemble de ces métiers stratégiques, puis la position relative dans le domaine cuisson.

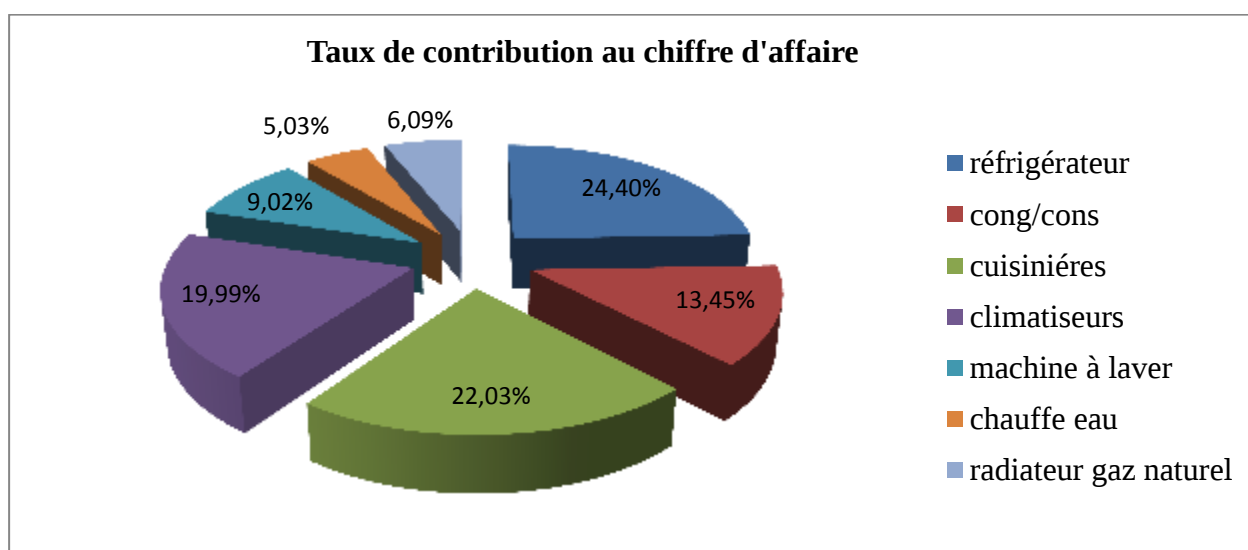
Cette entreprise a réalisé un chiffre d'affaire global de **4 950** million de dinars, durant l'exercice **2014** suivant les deux activités, vente produits finis et prestations fournies, le tableau suivant montre la répartition du chiffre d'affaire selon l'activité de vente produit fini :

Tableau N° 33 : chiffre d'affaire par groupe de produit Unité : MDA

Produit	Réalisation 2013 en valeur	Réalisation Année 2014valeur	Réalisation Année 2014volume	Evolution 2013		Taux contribution réalisation 2014
				Valeur	Taux	
Réfrigérateur	1432,108	1169,082	43913	-263,026	-18,366%	24,395%
CONG/CONS	605,753	644,643	23262	38,89	6,420%	13,452%
Cuisinières	1175,222	1055,573	45705	-119,649	-10,181%	22,027%
Climatiseurs	1605,668	958,018	26497	-647,65	-40,335%	19,991%
Machine à laver	410,811	432,413	16215	21,602	5,258%	9,023%
Chauffe eau	288,659	240,817	23115	-47,842	-16,574%	5,025%
RGN	247,355	291,683	14784	44,328	17,921%	6,087%
Total en valeur	5765,576	4792,229	193491	-973,347	-17%	100%

Source : département marketing 2014

Représentation graphique



Source : fait à partir du tableau précédent

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Comme on le constat à travers le tableau suivant, le taux d'atteinte des objectifs par groupe de produits reste insuffisant paradoxalement aux volontés des dirigeants et les objectifs de la direction générale d'accroître le chiffre d'affaire annuel et d'améliorer le résultat financier de l'entreprise, le chiffre d'affaire réalisé durant cet exercice a enregistré une diminution de **937,347** millions de dinars soit un taux de **17%** par rapport à l'exercice précédent, cette contre performance s'explique par :

- Rupture de stocks de certains produits au moment où la demande a été forte comme le réfrigérateur 160L PB, le combiné 290C, le réfrigérateur 520L ADE/SDE, les différentes armoires vitrées 1597N et les réfrigérateurs NO-FROST. cette situation est le résultat de sous utilisation des capacités de production, mauvaise prévision et le non respect du programme de production ;
- Rupture des stocks produits finis, cuisinière 6120, cuisinière 6535/6540 inox et la cuisinière 5 feux 8210, cette rupture est due aux mauvaises prévisions de production pour la cuisinière 6120 et cuisinière 6535/6540 inox, et aux problèmes de manque à produire de pour la cuisinière 8210 et plaque de cuisson durant l'exercice 2014 ;
- L'aspect de saisonnalité de certain produit comme le climatiseur, qui a enregistré des ruptures durant la saison estivale, qui a engendré des pertes de chiffre d'affaire et des parts de marché importantes, où moment où la demande sur ce produit connaît une croissance sur le marché ;
- L'obsolescence de certains produits qui sont dans la phase de déclin comme les réfrigérateurs 350S et le 320L, soit qu'on procède à leur maintien donc l'investissement est nécessaire (design, performance techniques,...) soit le désinvestissement.

A) Evolution des Parts de marché de l'ENIEM dans le produit blanc :

Selon l'enquête réalisée par l'office national des statistiques (ONS) sur les dépenses des ménages dans l'électroménager en Algérie études faite en 2011, la part de marché accaparée par l'ENIEM sera représentée dans le tableau suivant:

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°34 : part de marché ENIEM par rapport à l'enquête ONS

Le produit	Dépenses des ménages en valeur	2012		2013		2014		TMA
		Vente ENIEM en valeur	Taux	Vente ENIEM en valeur	Taux	Vente ENIEM en valeur	Taux	
Réfrigérateurs et congélateur	12,74	2,597	20,03%	2, 038	16%	1,814	14,23%	16,75%
Cuisinières	6,3	1,263	20,04%	1,175	18,66%	1,056	16,77%	18,5%
Climatiseurs	12,26	0,956	8%	1,606	13,1%	0,958	7,81%	7,64%
Machine à laver,lave linge, lave vaisselle, etc	7,68	0,348	4,53%	0,411	5,35%	0,241	3,13%	4,34%

Source : fait par nous même a partir des bilans ENIEM : milliards DA

Si on maintient le même barème des dépenses des ménages de 2011 pour les trois années successives pour les réalisations de l'ENIEM 2012 à 2014, on constate que les parts de marché ont connus des baisses successives pour toutes les années, bien que les raisons de la baisse peuvent êtres variés :

- Les produits froid et cuisson en enregistrés des parts de marché en baisse d'une année à l'autre, une moyenne de l'ordre de 16,75% et 18,5 % respectivement. En effet, la croissance de ces domaines est relativement faible, nous avons vu que les taux d'équipement pour ces produits sont forts et que la concurrence est rude dans ces deux domaines par l'innovation et le progrès technique, mais reste à confirmé que ils contribuent à la réalisation de 60% des objectifs financiers de l'entreprise et de dégager un surplus de liquidité à employer dans les autres domaines ;
- Le marché des produits de climatisation connaît une forte croissance et la part de marché de l'ENIEM est faible. L'adoption d'une stratégie de concentration par la différenciation est possible, car ils s'adressent à une clientèle diverse, dont la segmentation de l'offre est indispensable.

Après l'ouverture économique, l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ».

L'ENIEM estime ses parts de marché dans les différentes activités, suite à une étude de marché effectuée par sa structure marketing, cette étude se focalise sur la taille du marché algérien en produits blanc et les résultats réalisés par cette entreprise, lui permettant de mesurer le degré de satisfaction des différents objectifs prévus. Le tableau suivant montre les parts de marché accaparées par l'Eniem durant les trois années allant de 2012 à 2014 :

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

Tableau N°35 : part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing

Le produit	Taille du marché en volume	2012		2013		2014		TMA
		Vente ENIEM en volume	Taux	Vente ENIEM en volume	Taux	Vente ENIEM en volume	Taux	
Réfrigérateurs et congélateur	520 000	112 872	21,7%	80 382	15,45%	67275	13%	16,7%
Cuisinières	256 270	57 240	22,33%	50 778	19,8%	45705	18%	20%
Climatiseurs	150 000	29 232	19,5%	48539	32,35%	26497	18%	23,3%
Machine à laver et RGN	55 000	27 935	50,7%	28 422	51,6%	30999	56%	52,7%

TMA= Taux moyen annuel

Source : fait par nous même à partir des bilans de l'ENIEM, direction commerciale.

Représentation graphique



Source : fait à partir du tableau précédent

On constat que les parts de marché enregistré durant cette période sont comme suite :

Le domaine froid : les parts de marché ont connus des baisses 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

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

progrès technologiques innovant, des produits qui ne sont pas nuisibles à la nature et la classe énergétique A++ a titre d'exemple NO-FROST ;

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

Le domaine cuisson : 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,
- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importante.

Le domaine climatisation : 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 2013, conséquence de la politique nationale de promotion du produit nationale notamment dans le cadre des marchés publics.
- Pour la machine à laver et le 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.

Tableau N°36 : évolution des parts de marché ENIEM

Le produit	Parts de marché ENIEM (%)		
	2004	2009	TMA 2014
Réfrigérateurs et congélateur	65	50	16,7
Cuisinières	65	40	20
Climatiseurs	20	25	23,3
Machine à laver et RGN	*	*	52,7

Source : département marketing ENIEM

Comme on le constat, après l'ouverture économique, l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ». De 2004, 2009 à 2014, la tendance est la même, ses parts de marché pour ces deux domaines ont continué leur baisse. Pour les climatiseurs, dont la demande connaît un taux de croissance très fort en Algérie avec un taux d'équipement faible et une demande croissante des ménages dans ce domaine, paradoxalement à l'ENIEM n'a pas pu améliorer sa position de manière considérable.

B) positionnement du produit cuisson dans le portefeuille produit ENIEM : suite à l'analyse du chiffre d'affaire réalisé et la répartition des parts de marché des différents segments accaparées par l'entreprise, nous avons constaté que la contribution du domaine cuisson dans la réalisation des objectifs financiers (générer de la liquidité pour financer les autres domaines) est importante, environ **22%** des réalisation du chiffre d'affaire pour l'exercice **2014** (voir tableau N°31), et une moyenne de **20%** pour les trois années allant de **2012 à 2014** (voir tableau N°33).

Nous allons analyser la cohérence de ce portefeuille d'activité par rapport aux variables parts de marché et croissance de marché (réalisations par rapport aux conditions de bases du marché) en s'appuyant sur la matrice BCG que nous avons choisi.

Cette matrice propose d'analyser le portefeuille de produits de l'entreprise en prenant en compte deux principales variables : parts de marché et croissance de marché. La figure suivante indique le positionnement du domaine cuisson dans le portefeuille, et prévoit certaines orientations en matière de manœuvres stratégiques à entreprendre en interne et en externe.

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

Croissance du marché

		Croissance du marché
 Froid  Cuisson	 Climatisation	

Source : élaboré par nous même à partir des données unité commerciale

- Les deux domaines d'activités stratégiques « froid » et « cuisson », suite à leur grande contribution à la formation du chiffre d'affaire, se positionnent comme domaine générateur de ressources pour faire fonctionner l'entreprises, ils se positionnent dans le quadrant « vaches à lait ». En effet, la croissance de ces domaines est relativement faible par rapport au taux d'équipement forts (dont la

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

demande est faible). La part de marché relative de l'ENIEM est forte suite au critère de renouvellement (plus de performance techniques dans les réfrigérateurs et cuisinières) et les taux d'équipement faible en congélateurs et conservateurs, ce qui lui permet de rentabiliser ses investissements et ses programmes de production et de dégager un surplus de liquidité à transférer aux autres domaines pour les faire employés.

Un programme d'amélioration est indispensable pour revoir les coûts de production à la baisse, et un progrès technique d'offrir un produit performant et innovant permettant un prolongement (cycle de vie) ;

- Le domaine climatisation se positionne dans le quadrant « Dilemme ». Malgré la croissance forte et successive du marché suite au faible taux d'équipement marché la part de marché de l'ENIEM est faible. A cet effet les dirigeants de cette entreprise doivent revoir les bases de la segmentation marketing et la stratégie à adoptée.

1-2) Analyse de la performance à partir des tableaux des comptes de résultats (TCR) de l'unité cuisson : Après avoir présenté les principales rubriques des TCR des trois années, nous allons évaluer la rentabilité commerciale et financière de l'unité cuisson.

1-2-1) Présentation du TCR

Tableau N°37 : Les TCR de l'unité cuisson

Rubriques	2012	2013	2014
Chiffre d'affaire (vente et produit annexes)	1 094 803 352,60	976 689 954,13	1 078 378 021,43
Valeur ajoutée	374 374 286,27	339 541 142,88	390 893 765,61
Résultat opérationnel	135 487 579,92	51 553 577,01	77 324 029,47
Résultat financier	1 592 123,50	-9 168 231,22	-7 966 567,21
Résultat t net	137 079 703,42	42 385 345,79	71 745 554,97

Source : TCR unité cuisson

a) Le chiffre d'affaires : En 2014, l'activité commerciale a généré un chiffre d'affaires de **1 078 378 021,43 DA**, un niveau en augmentation de **102 MDA** (ou 10,41%) par rapport à la réalisation de l'exercice 2013 et stable par rapport à 2012. Cette augmentation est justifiée par la croissance de la production et la croissance des ventes de cuisinières qui expliquent globalement cette tendance.

b) La valeur ajoutée : La valeur ajoutée est de **391 MDA** en 2014 contre **340 MDA** en 2013, en augmentation de **51 MDA** (ou 15%). La croissance de la valeur ajoutée s'explique

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

notamment par la croissance des ventes de l'ordre de **102 MDA** en valeur (ou 10,41%), passant de **976 MDA** en 2013 à **1 078 MDA** en 2014. l'amélioration de la variation des stocks de produits finis et encours (+103 MDA) et la réduction des consommations.

La valeur ajoutée créée a permis de couvrir les frais du personnel ainsi que les impôts et taxes et ce durant les trois années ce qui a donné un excédent brute d'exploitation (EBE) comme suite.

Tableau N°38: La répartition de la valeur ajoutée créée

Rubriques	2012	2013	2014
Valeur ajoutée	374 374 286,27	339 541 142,88	390 893 765,61
-Charge du personnel	208 145 657,59	234 897 242,63	245 792 486,02
-impôts et taxes	687 448,02	1 274 374,75	836 313,92
EBE	165 541 180,66	103 369 525,50	144 264 965,67

Source : Elaboré à partir des TCR unité cuisson.

Il exprime ce qui reste à l'entreprise une fois rémunérés les facteurs économique privilégiés que sont le personnel et l'Etat, mais avant toute décision des dirigeants relative à la politique d'amortissement et de provision.

L'excédent brut d'exploitation a augmenté de **41 MDA** (ou 39,56%) en 2014 par rapport à 2013. Cette variation s'explique principalement par la croissance de la valeur ajoutée (croissance de la production de l'exercice et en cours) et même que les charges du personnel ont augmentation de (**11 MDA** ou +4,70%).

L'excédent brut d'exploitation dégagé (EBE) est positif pour les trois années, avec une augmentation durant l'année 2014 de 41MDA par rapport à 2013. Cet EBE a permis aussi de couvrir les charges financières durant les trois années, aussi les charges opérationnelles durant les trois années de 2012 à 2014, ce qui ya engendré des résultats ordinaires avant impôts positifs, avec une croissance de **27 MDA** (+64%) pour l'année 2014 par rapport à 2013, qui sont le résultat de l'évolution de la production de l'exercice.

Les résultats opérationnels des trois années 2012 à 2014 sont positifs, et que l'EBE à permis de recouvrir les frais divers et les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur.

c) Résultat opérationnel : Le résultat opérationnel est de **77 MDA**. Il a enregistré une croissance de **26 MDA** (ou 50,9%) par rapport à l'exercice 2013 qui était de **51 MDA**.

L'augmentation salariale durant l'exercice 2014 qui ont induit un surcoût sur les primes de départ en retraite sont les causes principales.

Chapitre 03 : Eniem face au contexte concurrentiel

d) Résultat net de l'exercice : Résultat net de l'exercice est de **71,7 MDA** en augmentation de **29,7 MDA** par rapport au résultat enregistré en 2013 qui était de **42 MDA**. La croissance du chiffre d'affaire et l'augmentation des affectations en produits finis pour l'unité commerciale en est la cause.

1-2-2) La rentabilité commerciale : la rentabilité commerciale de l'unité cuisson, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaire (EBE/CA) pour les trois années comme suite :

Tableau N° 39: Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale

Rubrique	2012	2013	2014
CA	1 262 865 000	1 175 222 000	1 055 573 000
EBE	165 541 180,66	103 369 525,50	144 264 965,67
EBE/CA	13,10%	8,8%	13,67%
RE/CA	10,85%	3,61%	6,8%

Source : fait à partir des bilans unité cuisson

La rentabilité commerciale de l'ENIEM, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires (EBE/CA), est positive pour les trois années avec des bonnes performances durant l'année 2014.

La rentabilité commerciale calculée à partir du ratio résultat net de l'exercice / Chiffre d'affaires (RE/CA) est positif pour les exercices 2012 à 2014, la rentabilité commerciale calculée à partir du ratio résultat net de l'exercice / Chiffre d'affaires (RO/CA) est positif pour l'exercice 2014, cette performance confirme en terme de rentabilité que la stratégie suivie a réalisé des succès et a engendré des liquidités pour financer les autres domaines du portefeuille de l'entreprise.

Conclusion chapitre 03

Conclusion :

La montée de la rivalité, la prolifération du nombre d'intervenants interne à ce marché fait que l'ENIEM n'occupe plus une position dominante sur le marché de l'électroménager. Sa position vis-à-vis des autres forces concurrentielles n'est pas aussi favorable.

L'ENIEM est dépendante des fournisseurs étrangers en termes d'approvisionnement en matières premières et se soumis d'avantage au pouvoir de plus en plus grandissant des clients, l'apparition des produits de substitution et le rôle de l'Etat qui n'est pas au même pied d'égalité avec les autres concurrents selon les responsables de cette entreprise.

Face à ces changements, la stratégie de domination par les coûts adoptée par l'ENIEM dans le domaine cuisson consistera à créer plus de valeur pour le marché en appliquant des prix avantageux et compétitifs par rapport aux concurrents. L'ENIEM a néanmoins entrepris un ensemble d'actions en direction de la réduction de ses coûts et de la satisfaction des clients. Ces actions sont concrétisées à travers notamment la mise en place d'un système de management de la qualité et l'importance accordée à la politique commerciale.

Au niveau marchand, les ventes de l'ENIEM dans ce domaine connues des légères baisses, mais possède encore des parts de marché appréciables qu'il convient de maintenir et d'améliorer surtout qu'une part importante des clients continue d'avoir une perception positive de la relation qualité/prix des produits de cette entreprise et surtout suite à la rentabilité générée. Cette perception lui confère un positionnement du produit cuisson sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'ouverture de l'économie nationale, l'internationalisation de la concurrence et le désengagement de l'état de la sphère économique s'est concrétisée principalement à travers la présence de nouveaux intervenants privés nationales et étrangers dans les diverses industries du pays. L'Etat ne détient plus le monopole du commerce extérieur, des avantages en matières de fiscalité douanières sont accordés (un taux de droit de douane de 5% est institué pour encourager l'industrie de montage), la révision et la souplesse du code d'investissement ont permis la prolifération du nombre d'intervenants. Ceci a induit une augmentation considérable des entreprises faisant la fabrication et le montage des appareils électroménagers à partir de collections dites CKD importées.

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 là où l'Etat contrôle tous, à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs économiques. Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue, son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie.

Le principe de concurrence est apparu comme facteur régulateur du marché de l'électroménager et les barrières à l'entrée sont en effet faibles pour cette industrie. Par ailleurs, l'ENIEM est soumise au pouvoir exercé par ses fournisseurs, au pouvoir des clients, des entrants potentiels et produits de substitution. Cette situation n'est pas favorable à l'amélioration de la part de marché de l'entreprise qui ne cesse pas de se baisser.

L'analyse externe suivie, selon l'approche de PORTER E.M, sur la pression exercée par les cinq forces concurrentielles, a montré que la compétitivité de cette entreprise est conditionnée par plusieurs facteurs et obstacles :

- dépendance quasi totale des fournisseurs de matières premières et composants,
- elle est dépendante des fournisseurs technologie (process),
- elle travaille sous licence d'une entreprise étrangère dont l'activité de conception est absente,
- elle supporte une facture d'importation très élevée,
- elle est exposée au pouvoir grandissant des clients, qui devient de plus en plus difficile de satisfaire leurs attentes,
- elle ne développe pas des relations industrielles entre groupe stratégiques (la sous-traitance),
- elle fait face au pouvoir grandissant du consommateur final,

Conclusion générale

- La contrainte financière ne favorise pas le développement du processus d'innovation qui devient un facteur clé de succès important sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs produits qui nécessitent des investissements (le passage au gaz propre et la classe énergétique de classe A++),

Pour faire face au nouveau contexte concurrentiel et optimiser l'utilisation des facteurs de production et les ressources internes d'une part et assurer l'adéquation entre les ressources engagées et les objectifs prévus, l'ENIEM a développé plusieurs actions stratégiques dans le domaine cuisson, lui permettant de réaliser une compétitivité prix en réduisant les coûts de production :

- optimisation des ressources et exploitation des diverses synergies possibles pour revoir les coûts à la baisse,

- coordination entre les activités de la chaîne de valeur pour éviter les retards et respect des délais, faire collaborer tous les acteurs de l'entreprise afin d'éviter les manques à produire et rupture des stocks,

- assurance qualité et conformité pour remédier aux insuffisances, l'ENIEM a opté pour l'exploitation et l'amélioration du potentiel existant en focalisant ses efforts sur la politique qualité tout en améliorant la qualité des produits ce qui lui a permis l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008. Aussi une grande importance est donnée à la politique commerciale dans l'affrontement des concurrents.

L'analyse de la chaîne de valeur de l'unité cuisson durant l'exercice 2014, nous a permis de confirmer que cette unité jouée d'un prix de revient unitaire compétitif, lui permet de se positionner sur le marché en offrant des produits de qualité avec un prix compétitif, malgré le taux d'équipement des ménages en produit cuisson, mais ce domaine génère de la rentabilité pour l'entreprise (22% taux de contribution à la réalisation du chiffre d'affaire annuel) et permet aussi de financer les autres domaines.

Cette compétitivité prix réalisée par cette unité, nous confirme une meilleure combinaison des ressources, facteurs de production et compétences clés (expérience et apprentissage organisationnel important, effet de pionnier), suite aux bonnes liaisons qui reflète souvent des arbitrages entre activités pour parvenir à des meilleurs résultats d'ensemble, une coordination entre les différentes structures de l'unité et une cohérence interne adéquate.

Conclusion générale

Le domaine cuisson, suite à sa grande contribution à la formation du chiffre d'affaire, se positionnent comme domaine générateur de ressources pour faire fonctionner l'entreprise, ils se positionnent dans le quadrant « vaches à lait ». En effet, la croissance de ces domaines est relativement faible par rapport au taux d'équipement forts. Et les parts de marché sont plutôt stables.

Malgré cette maîtrise, l'ENIEM est confrontée d'avantage aux problèmes :

- Les coûts de non qualité pendant la période analysée,
- manque à produire suite à la sous utilisation des capacités,
- les ruptures des stocks répétitives,
- une facture importante dans les dépenses personnels et une politique sociale lui été imposée avec des effets néfastes sur la santé financière de cette entreprise.

L'ENIEM est tenue d'améliorer sa situation et entreprendre des actions nécessaires pour remédier aux difficultés dont nous avons parlé plus haut avec :

- fidéliser ses clients, en offrant un produit de qualité avec un prix compétitif, dont une grande partie continue d'avoir une perception positive de la qualité de ses produits,
- établir un centre d'achat global avec des quantités importantes pour revoir les coûts d'approvisionnement à la baisse, et d'exploiter les synergies possibles entre les unités, (établir un plan d'approvisionnement commun),
- établir des relations durables avec les fournisseurs de matières premières et composants dans le but de sécuriser les sources d'approvisionnement en matières de quantité, de délais, coûts et de qualité ;
- Sous traiter ses capacités productives ;
- initier des partenariats industriels, en externalisant les activités coûteuses ;
- Déployer les actions nécessaires à la préservation et à l'amélioration du savoir faire qu'elle a acquis dans le domaine de l'électroménager.

Liste des Tableaux, Figures Et Graphes

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Description des étapes de travail et sources d'information	7
02	deux conceptions de la concurrence	15
03	segmentation de la filière de production industrielle	173
04	récapitulatif des principaux indicateurs du secteur EEEM	174
05	Dépense annuelle globale en biens d'équipement par dispersion et sous groupes	176
06	taux d'équipement en produits électroménagers	177
07	taille du marché Algérien de l'électroménager	179
08	programme prévisionnel de production	181
09	Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers	183
10	La comparaison des produits Eniem/ produits des concurrents_	185
12	les réalisations de l'unité cuisson durant l'année 2014	203
13	administration	206
14	approvisionnement	206
15	soutien technique	206
16	coût matière première	207
17	charges de fabrication	207
18	calcul des temps de production globaux	209
19	calcule charge de fabrication	211
20	calcule charge approvisionnement	212
21	prix de revient unitaire de chaque cuisinière	213
22	comparaison entre prix de vente ENIEM et concurrents	213
23	évolution de la production et réduction des manques à produire	215
24	évolution des manques à produire	217
25	les causes principales des écarts négatifs (manques à produire) enregistrés en 2014.et taux des rebuts annuel	218
26	taux des rebuts annuel	219
27	coût dû au non qualité	220
28	réseau de vente	224
29	taux de satisfaction client par rapport aux produits cuisson	229
30	types de réclamations clients	231
31	vente en valeur	232
32	taille du marché Algérien de l'électroménager (produit blanc)	234
33	chiffre d'affaire par groupe de produit	235
34	part de marché ENIEM par rapport à l'enquête ONS	237
35	part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing	238
36	évolution des parts de marché ENIEM	239
37	Les TCR de l'unité cuisson	242
38	La répartition de la valeur ajoutée créée	243
39	Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale	244

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Le contexte dans lequel est formulée la stratégie face à la concurrence	11
02	le paradigme de base de l'économie industrielle en évolution	33
03	Analyse stratégique classique	38
04	analyse concurrentielle	39
05	composantes de la structure d'un secteur	41
06	obstacles et rentabilité	46
07	Catre des groupes stratégiques dans un secteur	59
08	système de valeur d'une firme œuvrant dans un seul secteur	67
09	la chaine-type de valeur	73
10	la chaine de valeur avec son découpage	73
11	comparaison des chaines de valeurs de deux concurrents	83
12	les éléments d'une analyse de la concurrence	99
13	la roue stratégique face à la concurrence	105
14	les fonctions d'un système de renseignement sur la concurrence	110
15	une proposition de valeur : les trois questions de base	113
16	un secteur vu comme éventail de produits et de clients	114
17	les 4niveaux de décision	123
18	les stratégies génériques de Michael PORTER	128
19	Courbe d'expérience	131
20	carrefour des stratégies génériques	143
21	relation entre l'action, l'organisation et le management	150
22	l'organisation au service du client	151
23	les facteurs clés de succès sont différents selon les segments stratégiques	153
24	Le lien coût-différenciation	155
25	Le positionnement stratégique et le caractère relatif des avantages de coût ou liés à une différenciation	156
26	Evolution de la production et de la valeur ajoutée (valeur MDA)	174
27	Présentation graphique de la pression exercée par les forces concurrentielles	195
28	Organigramme de l'ENIEM	199
29	la chaine-type de valeur de l'unité cuisson	205
30	l'activité commercialisation de l'ENIEM avec son découpage	222
31	la chaine-type de valeur de l'unité cuisson avec répartition des coûts	208
32	Le positionnement des différents produits de l'ENIEM, en particulier les produits cuisson sur la matrice BCG	241

Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	structure des couts	208
02	évolution des manques à produire	217
03	diverses réparations	220
04	taux de satisfaction client par rapport aux produits cuisson	229
05	vente en valeur	233
06	chiffre d'affaire par groupe de produit	235
07	part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing	238

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1- KRAFT Jackie « Le processus de concurrence ». Ed Economica, 1999
- 3- MORVAN Yve « Fondements d'économie industrielle ». Ed Economica, 1990.
- 3-ARENA Richard, BENZONI Laurent, DE BANDT Jaque « Traité d'économie industrielle». Ed Economica., 1991.
- 4-BIENAYME Alain « Les nouvelles approches de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 2002.
- 5-BIENAYME Alain « Principes de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 1998.
- 6-PORTER Michael « Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans les industries ».Ed Economica, Paris, 1990.
- 7-PORTER Michael « Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ? ». Ed DUNOD. 1999
- 8-GARIBALDI Gérard « Stratégies concurrentielles. Choisir et gagner ».Ed d'Organisation, 1994/1995.
- 9-LEVET Jean. Louis « Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories». Ed. Economica, 2004
- 10-GLAIS Michel « Economie industrielle, Les stratégies concurrentielles des firmes».Ed ITEC, 1992
- 11-Joan Magretta « comprendre Michael Porter » édition eyrolles, 2012
- 12- Frédéric le Roy et Saïd Yami « management stratégique de la concurrence » éd Dunod
- 13- Salin pascal, édition PUF collection, 1995
- 14- GERARD Garibaldi « analyse stratégique » éd d'organisation « eyrolles » 3eme édition 2008
- 15- Stratégor, ouvrage collectif « politique générale de l'entreprise » éd Dunod 2004
- 16-Henri SPITEZKI : « la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » éd economica 1995
- 17- Dieter Ernst et David O'connor dans concurrence dans l'industrie de l'électronique. L'expérience des nouvelles économies industrielles OCDE Paris 1992

18-VERONIQUE BOULOCHER, SABINE FLAMBARD ET SYLVIE JEAN
« l'analyse d'un marché » de la définition au diagnostic collection gestion 2003

19- MIRJANA PRLJEVIC « la stratégie de positionnement comme clef du succès »
l'Harmattan 2007

20- BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », Algérie en mutation : les
instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattan 2001.

Articles de revues

1-

Thèses et mémoires

1-

Textes réglementaires

1-Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence

2- Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux opérations d'importation et
d'exportation de marchandises

3- Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2003 correspondant au code des investissements

4- Ordonnance n° 95-06 du 25 janvier 1995 relative à la concurrence

5- Décret exécutif n°2000-73 du 1er Avril 2000 complétant le décret exécutif n° 93-165 du 10
Juillet 1993 réglementant les émissions atmosphériques de fumée, gaz, poussières, odeurs et
particules solides des installations fixes.

6- Loi N°08-12 du 25 Juin 2008 modifiant et complétant l'ordonnance N° 03-03 du 19 juillet
2003 relative à la concurrence

7- Loi N° 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance N° 03-03 du 19 juillet
2003 relative à la concurrence

Autres documents

1- Documents de l'ENIEM.

2- Enquête Nationale sur les Dépenses de Consommation et le Niveau de Vie des Ménages
2011 (ONS) N°718

Sites internet

1- www.ons.dz

2- www.cnis.dz

3-www.cnrc.gov.dz

4-www.caci.dz

5- www.gate.cnrs.fr

6- www.gifam.com

7- www.usine.nouvelle.com

Annexes

Annexes

Listes des annexes

Annexe N° 01 : les centres de frais de l'unité cuisson

600 : direction

610 : ressources humaines et administration générale

620 : finance et comptabilité

660 : département commercial

661 : service achat

662 : gestion des stocks

640 : département production

652 : bureau méthodes et techniques

630 : qualité

645 : ordonnancement

651 : service maintenance

650 : département technique

641 : traitement, revêtement des surfaces ;

642 : tôlerie et transformation de la tôle ;

643 : mécanique ;

644 : montage finale.

Annexe N° 02 : le compte charge de l'unité cuisson entre charges fixes et charges variables

a) charges variables

60 : consommation matières et composants :

601 : consommation matières,

602 : composants ;

b) charges fixes

61 : services ;

62 : services autres ;

63 : salaires ;

64 : impôts et taxes ;

66 : charges financières (commission, agios...) ;

67 : énergie, eau, gaz ;

68 : dotations aux amortissements.

Annexe N° 03 : « questionnaire consommateur »

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

Bulletin de participation « questionnaire consommateur »

Afin de mieux vous satisfaire, nous souhaitons avoir votre avis sur la qualité, de nos produits
et nos services.

NON ET PRENOM.....

AGE.....WILAYA

ADRESSE.....

TEL/FAX.....

E-MAIL.....

MODELE DE PRODUIT ENIEM QUE VOUS POSSEDEZ.....

Rubrique	Questions	satisfait	Moyennement satisfait	Non satisfait
Contact	Êtes-vous satisfait de l'accueil/ accueil téléphonique ?			
	Êtes-vous satisfait du délai de réponse à vos questions ?			
	Êtes-vous satisfait de notre site web ?			
	Êtes-vous satisfait de la qualité de la relation avec ENIEM ?			
Produit	Êtes-vous satisfait de la performance et la fiabilité de nos produits ?			
	Êtes-vous satisfait de l'utilisation et de l'ergonomie de nos produits ?			
	Êtes-vous satisfait de la documentation technique et de sa clarté d'utilisation ?			
	Êtes-vous satisfait de la qualité des produits ENIEM ?			
	Êtes-vous satisfait du prix ?			
	Êtes-vous satisfait du design ?			
	Êtes-vous satisfait de la disponibilité des produits ?			
Service après vente	Êtes-vous satisfait du délai d'intervention ?			
	Êtes-vous satisfait de la qualité de prestation fournis ?			

(*) Mettre une croix dans la case de votre choix

Êtes-vous prêt à nous recommander auprès de vos relations ? Oui ☐ Non ☐

Proposition d'amélioration

Table des matières

Tables des matières

Introduction générale	01
Chapitre 1 : l'analyse du secteur et de la concurrence pour une meilleure compétitivité	09
Section 1 : Cadre théorique relatif à la concurrence dans l'industrie	12
1-1) Essais de définition de la concurrence	12
1-2) revues de littérature sur la concurrence	15
1-2-1) la concurrence en économie	15
1-2-2) la concurrence en gestion	16
1-2-3) La concurrence en droit	17
1-3) L'évolution des modèles canoniques sur la concurrence en économie	17
1-3-1) La théorie classique et le principe de la concurrence	18
1-3-2) La concurrence dans la théorie néoclassique (CPP)	19
1-3-3) Les modèles de concurrence imparfaite et déséquilibre dans les hypothèses de la CPP	21
1-3-4) La concurrence dans l'économie industrielle	25
Section 2 : analyse des déterminants structurels de l'intensité de la concurrence	33
1-1) les déterminants de l'intensité de la concurrence	35
1-1-1) analyse des cinq forces concurrentielles	42
1-1-1-1) la menace des nouveaux entrants	45
1-1-1-1-1) les obstacles à l'entrée	45
1-1-1-1-2) l'attente d'une riposte.....	46
1-1-1-1-3) un prix dissuasif à l'entrée	47
1-1-1-2) l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants.....	47
1-1-1-3) la pression exercée par les produits de remplacement.....	48
1-1-1-4) Le pouvoir de négociation des fournisseurs	49
1-1-1-5) Le pouvoir de négociation des clients	50
1-1-1-6) L'ETAT, force agissante dans la concurrence qui prévaut au sein d'un secteur	51
1-1-2) la structure du secteur et les besoins des clients	52
1-1-3) la structure du secteur et l'équilibre entre l'offre et la demande	53
1-2) les groupes stratégiques	53
1-2-1) les dimensions stratégiques de la concurrence	54
1-2-2) Utilisation des groupes stratégiques	57
1-2-2-1) les groupes stratégiques et les obstacles à la mobilité	59
1-2-2-2) les groupes stratégiques et le pouvoir de négociation	59
1-2-2-3) les groupes stratégiques et la menace des produits de remplacement.....	60
1-2-2-4) les groupes stratégiques et la rivalité entre firmes	61
1-2-2-5) les groupes stratégiques et la rentabilité d'une firme	63
1-2-2-6) les groupes stratégiques et l'aide à la formulation de la stratégie	64
1-3) Le bon usage de l'outil d'analyse structurelle du secteur	64
Section 3 : L'analyse interne par la chaîne de valeur	66
1) L'analyse interne par la chaîne de valeur	67
1-1) La chaîne de valeur selon Porter	68
A) La démarche de M. Porter pour la segmentation stratégique	69
B) Définition de la chaîne de valeur	71
1-1-1) Les activités principales.....	72
1-1-2) Les activités de soutien	73
1-1-3) Identifications des types d'activités	74
1-1-4) les liaisons à l'intérieur de la chaîne de valeur	75
A) par optimisation	75

B) par coordination	75
1-1-5) les liaisons de la chaine de valeur interne et chaine externe	76
1-2) la chaine de valeur et organisation de la firme	78
1-2-1) travailler la coordination	79
A)La coordination au sein d'un maillon de la chaîne de valeur	79
B)La coordination au sein de la chaîne de valeur, entre plusieurs maillonsdifférents	79
C) La coordination au sein de la chaîne de business, de la filière dont ressort l'entreprise	80
1-3) la chaine de valeur et l'analyse concurrentielle	80
1-4) la chaine de valeur et technologie	83
1-5) La chaine de valeur et l'avantage concurrentiel	85
1-6)-le bon usage le l'outil	88
Chapitre 2 : La détermination des stratégies pour une meilleure Compétitivité au niveau de la firme	95
Section 1 : le processus de formulation de la stratégie	97
1) la démarche de formulation et de définition d'une stratégie concurrentielle	98
1-1) diagnostic des concurrents	99
A) les objectifs futurs	100
B) les hypothèses	102
C) la stratégie actuelle.....	104
D)- les capacités	106
1-2) la création de valeur, le cœur d'une stratégie.....	
1-2-1) la proposition de valeur	112
A) Quels clients	113
B) Quels besoins	117
C) Quel prix relatif	118
1-3) la cohérence, l'amplificateur d'une stratégie	119
1-3-1) la cohérence entres activités de la chaine de valeur	119
1-3-2) la cohérence des objectifs futurs de la firme	120
1-3-3) la cohérence de la procédure de formulation d'une stratégie face à la concurrence	121
1-4) la formulation de la stratégie et le processus décisionnel	122
Section 2 : les stratégies concurrentielles	126
1) les stratégies génériques	127
1-1) la stratégie de domination globale par les coûts	129
a) le contrôle des facteurs d'évolution des coûts	130
b) le remodelage de la chaine de valeur	130
1-1-2) la durabilité de l'avantage par les coûts	135
1-1-3) les risque d'une stratégie par les coûts	136
1-2) La stratégie de différenciation	137
1-2-1) que suppose la mise en œuvre d'une telle stratégie	139
1-2-2) l'acquisition d'un avantage par la différenciation	140
1-2-3) le risque d'une stratégie de différenciation	141
1-3) La stratégie de concentration	142
1-3-1) concentration et domination par les coûts	142
1-3-1) concentration et différenciation	143
Section 3 : de la compétitivité au positionnement	145
1) la compétitivité de la firme	146
1-1) Essai de définition de la compétitivité	146
1-2) maitriser l'avantage compétitif	147

a) L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité.....	148
b) L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût	148
c) L'avantage Concurrentiel basé sur les compétences clés	149
1-2-1) l'avantage compétitif, enjeu de la stratégie	149
1-2-1-1) les modes et les moyens d'action	150
2) le positionnement	155
2-1) essai de définition du positionnement	155
a) Qu'est ce que le Positionnement.....	158
Chapitre3 : Eniem face au contexte concurrentiel: analyse et perspectives stratégiques	163
Section1 : l'analyse du marché de l'électroménager en Algérie	164
A) –politique de concurrence	165
B)- libéralisation du commerce extérieur et assouplissement tarifaires	168
1) Caractéristiques du secteur de l'électroménager en Algérie	170
1-2) un secteur en plein expansion	173
1-3) les caractéristiques de l'offre	180
1-3-1) L'offre de produits électroménager en Algérie.....	180
1-3-1-2) analyse prospective de l'offre en situation de concurrence.....	184
1-4) Analyse de la demande (la consommation)	187
2) analyses des pressions des cinq forces concurrentielles sur l'industrie de l'électroménager et les entreprises qui la compose	190
Section 2 : élément d'analyse de la chaine de valeur de l'unité cuisson et perspectives stratégiques	196
1) Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.....	196
1-1) Création, mission de l'ENIEM.....	197
1-1-1) Création.....	197
1 1-2) Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM	200
1-1-3) Mission	201
1-1-4) Objectif	202
2) Eléments d'analyse de la chaine de valeur de l'unité cuisson	203
2-1) l'analyse de la structure du coût global	205
2-2) calcul du coût de revient unitaire	210
3) perspectives stratégiques	221
Section 3 :l'impact de la stratégie sur le positionnement et la rentabilité l'unité cuisson	227
1) Les niveaux d'évaluation de la performance.....	227
1-1-1) Analyse de la satisfaction client.....	228
1 1-2) Evolution des ventes	232
1 1-3) Part de marché	236
A) Evolution des Parts de marché de l'ENIEM dans le produit blanc	236
B) positionnement du produit cuisson dans le portefeuille produit ENIEM	240
1-2) Analyse de la performance à partir des tableaux des comptes de résultats (TCR) de l'unité cuisson	242
1-2-1) Présentation du TCR	242
1-2-2) La rentabilité commerciale	244
Conclusion générale	247
Liste des tableaux, figures et abréviations	
Bibliographie	
Annexes	