

Received:09/02/2021 Accepted: 03/03/2021

Indicateurs de compétitivité dans le contexte de libéralisation, ENIEM segment cuisson.

LASBEUR Mouloud ¹, Mme AISSAT Amina Née EGHIMA²

1université mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou,

lasbeurmouloud@yahoo.fr

2université mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou :

leghima2000@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de ce travail est d'analyser l'environnement concurrentiel du segment cuisson de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) en Algérie, sa compétitivité à travers son engagement et la pertinence de son positionnement. Notre article est présenté: nous abordons dans un premier temps une revue de littérature sur l'analyse concurrentielle, une analyse externe des forces concurrentielles permettant d'identifier les différences de rentabilité, et l'analyse interne de la chaîne de valeur pour identifier les sources de compétitivité. Dans le cas pratique, nous nous intéressons, à l'industrie de l'électroménager en Algérie afin d'identifier les principaux acteurs, l'analyse concurrentielle et la compétitivité de l'ENIEM dans son secteur d'activité, sa stratégie et son positionnement.

Mots-Clés : Concurrence, Compétitivité ; Diagnostic externe et interne ; chaîne de valeur ; stratégie

LASBEUR Mouloud, lasbeurmouloud@yahoo.fr

1. INTRODUCTION

Le nouvel environnement institutionnel en Algérie a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. 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. 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. L'adaptation du couple produits/marchés nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, de s'adapter et de gérer des interactions, de plus en plus structurelles et spatiales, avec d'autres acteurs.

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. 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.

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.

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 la branche de l'électroménager enregistre des évolutions permanentes, 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?

Méthodologie de recherche et les outils utilisés : Pour notre travail, et dans les deux parties (théorique et empirique), nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique (analyse du contenu) qui nous a permis de collecter et interpréter les informations pour pouvoir tester nos hypothèses, et afin d'arriver aux résultats escomptés nous avons utilisé les techniques d'analyse du contenu et des enquêtes pour consolider le modèle de PORTER. E. MICHAEL.

En effet, pour répondre à cette question il convient de réaliser une analyse stratégique permettant de positionner l'entreprise dans son environnement. Cette analyse est précédée d'une présentation des approches théoriques de la compétitivité.

2. Revue De Littérature: Concurrence Et Compétitivité

La concurrence a suscité l'intérêt dans différentes disciplines, droit, économie et gestion. L'analyse de l'environnement des entreprises est l'un des domaines où l'apport des théories en management stratégique a été des plus importants. Le management stratégique a considérablement évolué dans sa pratique.

L'approche structuraliste menée par Bain (1956,1959) et Mason (1957) (paradigme SCP), a conduit à assimiler 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 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.

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 qui 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, grâce aux travaux considérables de Herbert Simon affirme que l'incertitude est capitale 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 » (Levet Jean-Louis 2004).

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). Schelling(1960), introduit le concept de comportement stratégique de la firme, 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 potentiel. 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 installé 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 coût 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»

2.1 La concurrence stratégique

Pour PORTER (Magretta 2001) 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.

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. 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.

La création de valeur est le cœur d'une stratégie, pour élaborer une bonne stratégie, il faut d'abord 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. Une stratégie repose sur un choix délibéré d'un ensemble différent d'activités qui permet de créer une configuration de valeur unique (porter, 1982). 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 demande.* Cette définition marque l'évolution de la pensée de PORTER.

2.2 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. Dans un monde très mouvant, l'organisation doit être à la fois flexible dans ses structures et réactive en termes opérationnel des 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*»,

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*».

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 » (Sharpley et Milham, 1990, in Lachaal).

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*».

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.*

3. Caractéristiques de l'industrie 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.

La loi d'orientation pour la promotion des PME n°01-18 du 12 décembre 2001(BENNADJI Chérif), avait pour objectifs de:

- Faciliter l'accès des PME aux avantages 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.

3.1 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.

3.2 Forces et opportunités de l'industrie 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.

3.3 Faiblesse de l'industrie de l'électroménager en Algérie:

- 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.

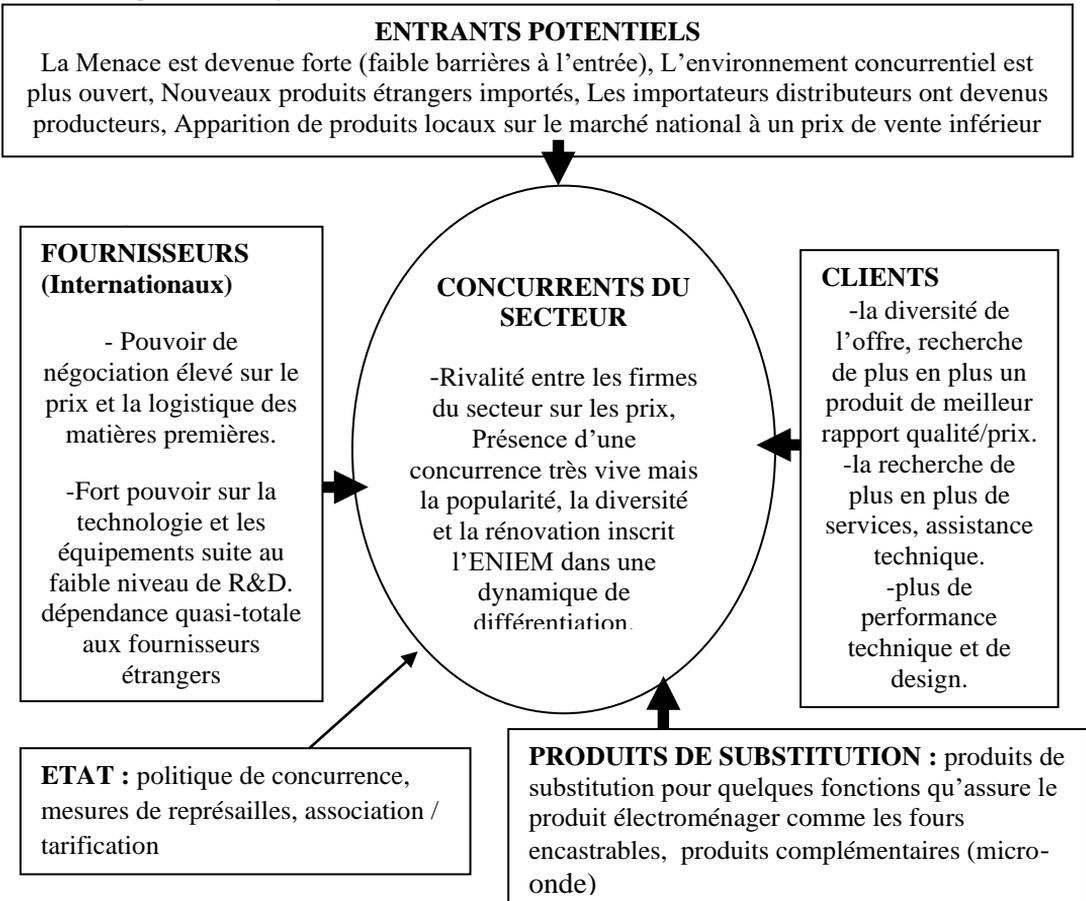
3.4 facteurs clés de succès de l'industrie de l'électroménager : La détermination des facteurs clés de succès représente l'un des enjeux majeurs dans lequel la firme doit faire la preuve de son excellence, en Algérie ces facteurs peuvent être représentés en deux catégories :

- **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 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.

4 Analyses structurelle des forces concurrentielles: 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).

figure 01 : synthèse des forces concurrentielles N°2



Source : fait par nous même a partir des données de branche

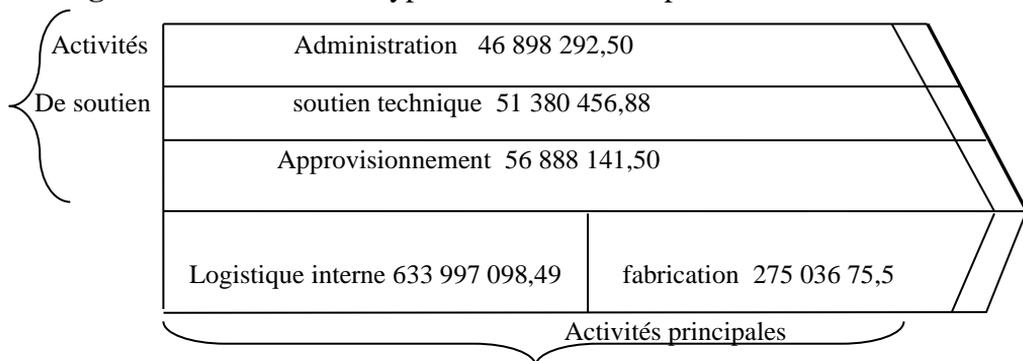
5. la compétitivité de l'ENIEM dans le segment cuisson :

En plus des éléments relatifs à son métabolisme, sa création, sa mission et ses objectifs, nous allons s'intéresser à son mode d'organisation induit par sa segmentation en centres d'activités

stratégiques. 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 est segmentée en trois domaines d'activités stratégiques. 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: **a)** 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. **b)** La segmentation en trois DAS s'est fait 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. **c)** Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits: transformation de la tôle, plastique, de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, moutage, métallurgie, fabrication mécanique, traitement thermique.

5-1) Analyser de la compétitivité à partir de la chaîne de valeur du domaine cuisson : Cet outil nous permet 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.

Figure N° 02: la chaine-type de valeur avec répartition de coûts



Source : établi par nous même suivant les données de l'ENIEM

l'ENIEM affiche des ambitions de vente de ses produits cuissons sur le marché à des volumes importants et 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 maitrise de ses coûts de revient comparativement au prix relatif moyen de vente (prix de la concurrence) du marché, dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : comparaison entre prix d'ENIEM et concurrents unité DA

Produit	Prix de revient ENIEM	Prix ENIEM HT	Prix ENIEM TTC	Marge	Prix de la concurrence TTC
CUIS: 6120 luxe	18 489,87	21 794,87	25 500,00	7 010,13	47 978,57 (importation)
CUIS: 6520 luxe	19 879,67	25 470,08	29 800,00	9 920,33	25 511,11 (locale)
CUIS: 6535 inox	21 607,53	29 230,76	34 200,00	12 592,47	47 978,57 (importation)

CUIS: 6540 inox	21 263,78	30 512,82	35 700,00	14 436,22	31 328,57 (locale)
CUIS: 8210	27 565,89	28 888,88	33 800,00	6 234,11	95 400 (importation) 42 500 (locale)

Source : fait par nous même a partir des données ENIEM,

Le constate fait que l'unité cuisson possède une maîtrise en termes de coût de revient de ses produits 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, une supériorité qui apporte une valeur à l'ENIEM en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire. la recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production a lesquels qu'en ajoute une politique d'amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes

Les ventes du domaine cuisson sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées de 2014 à 2016.

Tableau N° 02 : vente en valeur : **unité :** Millions DA

Produit	R 2014	R 2015	Année 2016			Evolution 2016	
			P	R	Taux R %	Valeur	Taux %
Total en valeur	1 262,86	1 175,22	1425,37	1 055,57	74,056	-119,64	10,18

P : prévision **R :** réalisation

Source : fait par nous même, données unité commerciale,

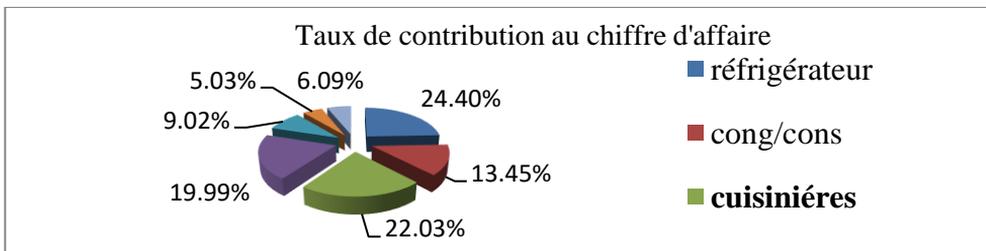
Les ventes de la gamme cuisson ont contribués à la réalisation de **22,026%** du chiffre d'affaire globale annuel de

2014 à 2016. Ces chiffres restent importants, ils représentent approximativement un quart des réalisations de l'entreprise. La Part de marché suivant les différentes analyses du marché qu'elle effectue, l'ENIEM se considère comme chef de fil « leader » du marché électroménager en Algérie dans le domaine cuisson malgré la rude concurrence et le taux d'équipement des ménages.

Tableau N°03: chiffre d'affaire par groupe de produit
Unité : Millions DA

Produit	Réalisation 2015 en valeur	Réalisation Année 2016 valeur	Réalisation Année 2016 volume	Evolution 2016		Taux contribution réalisation 2016
				Valeur	Taux	
Réfrigérateur	1432,108	1169,082	43 913	-263,026	-18,366%	24,395%
CONG/CONS	605,753	644,643	23 262	38,89	6,420%	13,452%
Cuisinières	1175,222	1055,573	45705	-119,649	-10,181%	22,027%
Climatiseurs	1605,668	958,018	26 497	-647,65	-40,335%	19,991%
Machine à laver	410,811	432,413	16 215	21,602	5,258%	9,023%
Chauffe eau	288,659	240,817	23 115	-47,842	-16,574%	5,025%
RGN	247,355	291,683	14 784	44,328	17,921%	6,087%
Total en valeur	5 765,576	4 792,229	193 491	-973,347	-17%	100%

Source : département marketing 2016



Source : fait à partir du tableau précédent

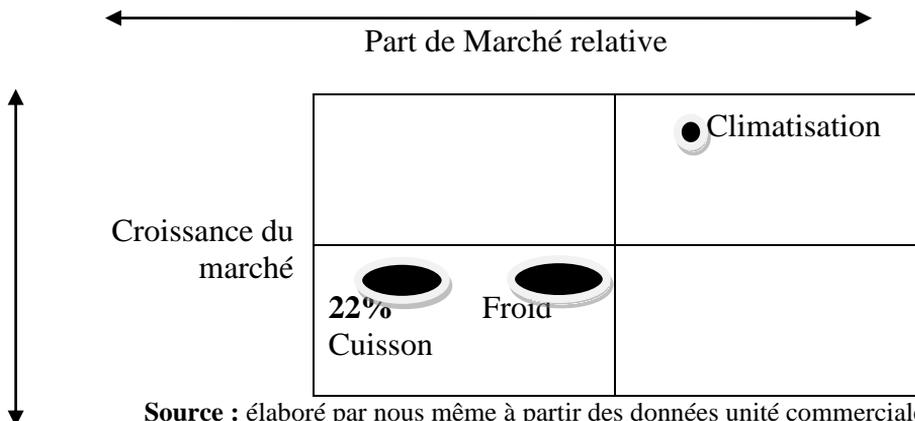
La part de marché de ce domaine est plutôt stable. Des légères baisses sont enregistrées durant cette période. Cette situation s'explique par la rude concurrence par les prix des cuisinières fabriquées localement et la non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importante.

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 réalisations du chiffre d'affaire pour l'exercice **2016**.

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.

Figure N°03: Le positionnement des différents produits de l'ENIEM, en particulier les produits cuisson sur la matrice BCG :



Source : élaboré par nous même à partir des données unité commerciale

Le domaine d'activité stratégique cuisson, suite à sa 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 ce domaine est relativement faible par rapport au taux d'équipement forts (dont la demande est faible). La part de marché relative de l'ENIEM est forte suite au critère de renouvellement (plus de performances techniques dans les cuisinières)

5-2) Analyse de la rentabilité à partir du tableau de compte de résultat (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.

Tableau N°04 : Les TCR de l'unité cuisson

Rubriques	2014	2015	2016
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

- Le chiffre d'affaires en 2016, 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 2014 et stable par rapport à 2015. Cette augmentation est justifiée par la croissance de la production et la croissance des ventes de cuisinières qui expliquent globalement cette tendance.
- La valeur ajoutée est de 391 MDA en 2016 contre 340 MDA en 2015, en augmentation de 51 MDA (ou 15%). La croissance de la valeur ajoutée s'explique notamment par la croissance des ventes de l'ordre de 102 MDA en valeur (ou 10,41%), passant de 976 MDA en 2015 à

1 078 MDA en 2016. 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).

Tableau N°05: La répartition de la valeur ajoutée créée

Rubriques	2014	2015	2016
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 a 2015. 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 2016 de 41MDA par rapport à 2015. Cet EBE a

permis aussi de couvrir les charges financières durant les trois années, aussi les charges opérationnelles durant les trois années de 2014 à 2016, ce qui ya engendré des résultats ordinaires avant impôts positifs, avec une croissance de 27 MDA (+64%) pour l'année 2016 par rapport à 2015, qui sont le résultat de l'évolution de la production de l'exercice.

- Les résultats opérationnels des trois années 2014 à 2016 sont positifs, et que l'EBE à permis de recouvrir les frais divers et les dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur.
- 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.
- 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 2015 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.

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° 06: Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale

Rubrique	2014	2015	2016
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 calculée à partir du ratio résultat net de l'exercice / Chiffre d'affaires (RE/CA) est positif pour les exercices 2014 à 2016, la rentabilité commerciale calculée à partir du ratio résultat net de l'exercice / Chiffre d'affaires (RO/CA) est positif pour l'exercice 2016, cette performance confirme en terme de rentabilité que la stratégie suivie à réalisé des succès et à engendrée des liquidités pour financer les autres domaines du portefeuille de l'entreprise.

Conclusion et recommandation

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 2016, nous a permis de confirmer que cette

unité rejouée 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. Malgré cette maîtrise, l'ENIEM est confrontée d'avantage aux problèmes :

- 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 matière de quantité, de délais, coûts et de qualité, initier des partenariats industriels.

Références Bibliographiques:

- BIENAYME Alain « Principes de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 1998 ;
- Dieter Ernst et David O’connor dans concurrence dans l’industrie de l’électronique L’expérience des nouvelles économies industrielles OCDE Paris 1992 ;
- GARIBALDI Gérard «Stratégies concurrentielles. Choisir et gagner».Ed d’Organisation, 1994/1995;
- JOAN Magretta « comprendre Michael Porter » édition eyrolles, 2012 ;
- LEVET Jean. Louis « Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories». Ed. Economica, 2004 ;
- PORTER Michael « Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ? ». Ed DUNOD. 1999 ;
- BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l’économie de marché ». Ed l’Harmattant 2001. P155 ;
- www.ons.dz