

L'INTEGRATION VERTICALE, UNE VOIE STRATEGIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES : CAS DE L'ENTREPRISE ENIEM

VERTICAL INTEGRATION, A STRATEGIC PATH FOR THE DEVELOPMENT OF ALGERIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES: THE CASE OF ENIEM

Djamal M'ZYENE
UMMTO, Algérie
djamalscience1@yahoo.fr

Karim SI LEKHAL*
Université de Versailles, Paris, France.
Karim.silekhal@gmail.com

Mohand CHITTI
Université Abderrahmane Mira, Bejaïa , Algérie
cmohand@hotmail.com

Date Soumission :2019-01-03	Date Acceptation 2019-05-30	Date Publication : 2019-06-02
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Résumé :

L'objet principal de cet article est de montrer, dans un premier temps, les avantages que pourrait présenter l'intégration verticale pour les entreprises industrielles, notamment pour les entreprises publiques algériennes, et de tenter, dans un second temps, de mettre en exergue les déterminants économiques qui peuvent conduire à des opérations d'intégration verticale totale ou partielle dans les entreprises industrielles.

Pour mieux cerner ce sujet et saisir les réalités stratégiques des industries algériennes, nous avons mené une enquête auprès de l'entreprise ENIEM.

Mots Clés : stratégie d'intégration verticale, industrie, processus de production, coûts, compétitivité, concurrence.

Abstract:

The main purpose of this article is to show, first, the benefits that vertical integration could have for industrial companies, especially for Algerian public companies; and to try, in a second time, to highlight the economic determinants that can lead to total or partial vertical integration operations in industrial enterprises.

To better understand this subject and to grasp the strategic realities of the Algerian industries, we conducted a survey with ENIEM.

Key words: vertical integration strategy, industry, production process, cost, competitiveness, Competition.

* Auteur correspondant

1- Introduction :

Comprendre pourquoi certaines entreprises réalisent une intégration totale alors que d'autres préfèrent externaliser une partie de leur production vers d'autres organisations est l'un des thèmes centraux des théories des organisations des années 1970 et 80 (la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété...). Ce sujet connaît, aujourd'hui, un regain d'intérêt, au sein même des économies développées, qui traversent, il faut le dire, un retournement de la conjoncture économique dû, notamment, à la crise des *subprimes* (2008) et à l'augmentation des coûts salariaux dans les pays émergents.

Avant d'approfondir notre réflexion sur les opportunités qu'offrirait une stratégie d'intégration verticale aux entreprises industrielles algériennes, il nous semble important donner d'abord une définition opérationnelle à cette notion clés de notre sujet. D. Soulie, dans son ouvrage qui porte sur l'analyse économique et stratégies d'entreprises (1992, p. 173) définit l'intégration verticale comme étant : « *la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur* ».

Il faut dire qu'avant les années 1970, les entreprises adoptaient des stratégies d'intégration verticale sans vraiment mesurer toutes leurs conséquences : l'objectif premier que celles-ci poursuivaient, en opérant le choix de fabriquer plutôt que d'acheter des *inputs*, était de réduire les coûts de fabrication. Par conséquent, l'impact réel des opérations d'intégration verticale sur la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise, et en particulier à long terme est resté longtemps méconnu.

Avec la globalisation économique et l'essor remarquable des multinationales à partir des années 1980, les opérations d'intégration verticale sont devenues de véritables outils stratégiques de production et de compétition qui permettent aux entreprises, qui disposent des savoirs-faires nécessaires, de mieux s'insérer dans les chaînes de valeur au niveau mondial et de bénéficier ainsi des avantages que leur offrent les marchés ouverts. Cela en compressant le plus possible les coûts de production des *composants* tout en protégeant leurs ressources en amont de la chaîne de production, c'est-à-dire la conception et la R&D.

A première vue, il nous semble, que l'économie algérienne qui connaît un contexte de désindustrialisation (l'industrie ne contribue qu'à hauteur de 5% au PIB du pays) et les quelques unités productives qui l'animent encore ont grandement intérêt (et doivent) intégrer dans leur stratégies de développement, les logiques d'intégration verticale, pour plus de compétitivité et d'efficacité, et pouvoir espérer, par la suite, un décollage économique et industriel réel capable de sortir le pays de la totale dépendance des ressources naturelles pétrolières et gazières.

C'est pourquoi, il est plus que nécessaire pour les quelques entreprises industrielles qui existent encore, et qui ont l'ambition de se moderniser pour aller sur les marchés extérieurs, de s'engager dans des opérations d'intégration verticale - d'une manière partielle dans un premier temps - pour maîtriser au mieux les processus, les coûts et surtout améliorer la qualité de leur production en maîtrisant davantage les processus.

Concernant l'entreprise ENIEM, qui constitue notre cas d'étude, nos observations sur le terrain ainsi que nos entretiens avec certains de ses responsables plaident plutôt pour un intérêt sérieux pour l'intégration verticale en amont, dont le taux ne cesse d'ailleurs de croître depuis

quelques années. Cette logique d'intégration est vue « *comme étant une voie stratégique de développement et surtout un moyen incontournable de la sortie de la crise et de la compétitivité dont souffre l'industrie algérienne en général* », selon les dires de certains des responsables rencontrés lors de notre enquête de terrain.

Cependant, la bonne volonté de ces dirigeants n'est malheureusement pas suffisante, à elle seule, pour pouvoir mettre en œuvre une toute stratégie d'intégration, bien articulée et qui s'inscrirait dans le long terme. Car la réussite des opérations d'intégration verticale en amont dans des processus industriels souvent complexes nécessite des moyens humains et financiers considérables dont la plupart des unités locales de production ne disposent pas forcément, du moins suffisamment, quant on sait que de nombreuses entreprises publiques souffrent de problèmes financiers récurrents. Cela dit, une opération d'intégration verticale ne présente pas que des avantages pour l'entreprise qui l'adopte mais aussi elle a des coûts et certains risques qu'il faudrait cerner au mieux (les coûts d'un contrôle continu des opérations et le risque d'opportunisme de certains fournisseurs par exemple).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre étude empirique porte principalement sur les déterminants de la logique d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM. Nous tenterons, dans cette partie empirique, de répondre aux interrogations suivantes :

1. Comment le processus d'intégration verticale s'effectue au niveau de l'unité de production « Froid » de l'entreprise l'ENIEM ?
2. Quels sont les principaux déterminants de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM ?

Nous concluons cet article par un ensemble de recommandations, des pistes susceptibles, de notre point de vue, d'améliorer la compétitivité des industries algériennes, et plus particulièrement de l'entreprise ENIEM qui constitue, ici, notre cas d'étude.

Méthodologie de recherche

Cet article vise à étudier la logique d'intégration verticale, qui pourrait être une voie stratégique pour le développement des entreprises industrielles algériennes. Pour enrichir notre réflexion théorique avec des données empiriques, nous avons mené une étude de terrain auprès de l'entreprise ENIEM. Ce choix n'est pas fortuit mais motivé par la place importante que cette entreprise occupe dans le tissu industriel national et qui dispose d'un potentiel de croissance et de capacités d'exportation (vers les pays africains en particulier) à condition bien sûr d'améliorer son appareil productif et son management. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude analytique dont la méthodologie de recherche est basée essentiellement sur :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire afin de mieux cerner la littérature relative à la logique d'intégration verticale ;
- Une méthodologie de recherche empirique basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables de l'ENIEM.

Notre démarche se décline en deux grandes parties : la première porte sur les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale, ses différentes formes, ses apports et ses limites ; la seconde partie, quant à elle est empirique, elle aborde notre cas de l'entreprise

ENIEM et son expérience d'intégration verticale en amont, particulièrement au niveau de son unité de production « Froid ».

2. Les fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale

Dans son ouvrage, *l'analyse économique et stratégies d'entreprises*, D. Soulie (1992) définit l'intégration verticale comme étant : « *la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur* ». De son côté, M. Porter (1980) définit l'intégration verticale comme étant : « *la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques* ». GLAIS. M (1996), quant à lui, la définit comme : « *la gestion et le contrôle effectif d'au moins deux des étapes techniquement séparables du processus de production-distribution sous une autorité commune* ».

Les définitions de l'intégration verticale abondent donc sans, forcément, élargir la palette des enjeux qui s'y rattachent (organisationnel, financier, technologique,...) et surtout les différents questionnements que cette notion peut renfermer (les frontières de la firme, les dimensions spatiotemporelles). On peut résumer les centres d'intérêts des différentes approches aux éléments suivants :

- L'allongement du processus de création de valeur.
- L'amplification des processus organisationnels.
- L'accroissement du pouvoir de marché de l'entreprise.
- La typification des déplacements au sein de la filière.
- L'accroissement de la complexité technique d'un processus de production

Les angles de vue sont intéressants et pertinents même si certaines définitions n'intègrent pas forcément, dans leur essence, la question de la stratégie d'intégration verticale dans un cadre concurrentiel et dans une démarche opératoire de mesure des performances. Autrement, ces conceptions sont susceptibles de perdre leur caractère opératoire dès que l'objet est de placer la frontière de la firme. Le contraste apparaît entre le contexte des années 1970 où les économies étaient davantage organisées en monopoles et la période de libéralisation financière et économique des années 2000 où les marchés sont de plus en plus concurrentiels. Les référentiels ont donc évolué, d'où la difficulté d'une définition unique et complète : auparavant, l'intégration était presque « *magnifiée* » dès lors que la comparaison s'établissait entre un état « *sans production* » et un état « *avec production* », et, aujourd'hui, l'intégration est utilisée, le plus souvent, par les firmes pour maîtriser les chaînes de valeur de leurs industries, pour l'élaboration d'une stratégie organisationnelle, et surtout pour empêcher des concurrents d'accéder à certaines matières premières ou à certains réseaux de distribution.

2-1. Les formes de la stratégie d'intégration verticale

L'intégration verticale est l'un des sujets les plus controversés de la littérature ayant traité la gouvernance des entreprises au cours des 30 dernières années. Elle a fait couler beaucoup d'encre dans le cercle des spécialistes de l'économie industrielle et de la firme (B. Coriat et al, 1995). Dans leurs travaux de recherche, les économistes, tels que : Y. Morvan (1977), D. Soulie

(1992), B. Coriat et al (1995), O. Sauter (2006), I. Dufeu (2007), F. Leroy (2008) ... mettent en évidence cinq formes d'intégration verticale à savoir, l'intégration verticale en amont, l'intégration verticale en aval, l'intégration totale, l'intégration partielle, et l'intégration profilée. Nous abordons, dans ce qui suit, chacune de ces formes.

- **L'intégration verticale en amont** : c'est quand l'entreprise décide d'entrer dans une production située en amont de son activité d'origine, on parle donc d'intégration vers l'amont. Elle consiste pour l'entreprise à contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs (D. Soulie, 1992, F. Leroy, 2008). De même, à s'assurer que les approvisionnements seront respectés en qualité et en délais, tout en essayant de profiter des valeurs ajoutées réalisées à chaque stade de l'élaboration du produit ou du service final en amont de la chaîne (R. A. Thietart, 2000).

L'objectif premier de l'intégration en amont est de protéger (ou de stabiliser) une source d'approvisionnement d'importance stratégique, pour assurer une continuité dans la production et éviter les éventuels arrêts de la production. Cette intégration concerne davantage les industries lourdes, des productions de type *process* (Sidérurgie, pétrochimie...).

- **L'intégration verticale en aval** : c'est lorsque une entreprise exerce l'activité de son distributeur, il s'agit, donc d'une intégration en aval. Celle-ci consiste, pour l'entreprise, à maîtriser ses débouchés, à contrôler son réseau de distribution, à fiabiliser l'image de ses produits, à créer une demande captive et à mettre des barrières à l'entrée sur le marché pour les entrants potentiels (O. Sauter, 2006, P. Raimbourg, 2007, F. Leroy, 2008, F. Delpal, 2017).

Cette manœuvre stratégique permet aux entreprises, notamment industrielles, de se développer plutôt vers les phases qui se situent en aval de leurs chaînes de valeurs, et ce dans le but de se rapprocher du client final dans un environnement changeant où les exigences du marché sont fluctuantes. C'est ce qui explique, du moins en partie, pourquoi de nombreux producteurs ont préféré créer leurs propres réseaux de distribution. L'analyse de S. Duizabo et D. Roux sur ses deux types d'intégration en amont et en aval se basent sur deux logiques qui sont plutôt complémentaires : la logique industrielle et la logique financière. La première a pour objectif de contrôler les fournisseurs et les distributeurs, grâce à une bonne maîtrise des étapes du cycle d'exploitation. Et la deuxième logique se base sur l'intégration des marges intermédiaires et des bénéfices joints qui sont détenus auparavant par des intermédiaires. Le premier type d'intégration verticale évoqué ci-dessus nous intéressera plus particulièrement.

- **L'intégration verticale totale (complète)** : on dit qu'une entreprise est totalement intégrée lorsque l'ensemble de la filière de son activité, de la matière première jusqu'aux clients finaux est détenue par celle-ci. La détention en propre des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval est le critère principal de l'intégration complète. Cette logique n'est pas la forme la plus répandue à cause des difficultés que comporte l'organisation des nombreuses activités qui sont souvent de natures différentes pour une seule et même entreprise (L. Marsi, 2013). On ne peut donc la recommander aux entreprises algériennes qui sont dans leur écrasante majorité de taille réduite, voire moyenne pour certaines.

- **L'intégration partielle** : on dit d'une entreprise qu'elle est partiellement intégrée si elle détient quelques activités de la filière, que ce soit vers l'amont ou vers l'aval. C'est la forme d'intégration la plus répandue dans les entreprises du fait qu'elle ne nécessite pas, forcément, contrairement à l'intégration complète, de moyens financiers et humains très importants.

- **L'intégration profilée** : on dit qu'une intégration verticale est profilée lorsque les entreprises achètent, produisent, distribuent en recourant à la fois à des unités détenues en propres et qu'elles contrôlent sur le plan capitalistique et à des fournisseurs, producteurs, ou distributeurs externes et indépendants avec lesquels elles établissent des relations commerciales et signent des contrats (L. Lehmann-Ortega, F. Leroy, 2016).

2-2. Pourquoi il est nécessaire pour les entreprises industrielles algériennes de mettre en place des stratégies d'intégration verticale ?

Les arguments favorables pour la stratégie d'intégration verticale sont multiples et nous pouvons citer dans ce qui suit les plus importants, les évoqués dans les théories des firmes en particulier. Une opération d'intégration verticale permet entre autres :

- des avantages techniques : l'optimisation des activités productives, la maîtrise de technologies nouvelles¹, le contrôle plus rigoureux de la qualité des produits... Une intégration verticale permet à l'entreprise qui l'adopte d'accélérer les flux entre ses unités et de s'assurer un usage plus efficace des facteurs de production (facteur travail et facteur capital).

- des avantages financiers : comme la possibilité de s'approprier les marges qui étaient celles des fournisseurs et/ou des clients. Avec la récupération de ces marges, l'entreprise peut augmenter ses profits, et donc ses capacités financières et distribuer les bénéfices en interne selon ses besoins et ses stratégies.

- des avantages concurrentiels : ils renvoient à l'augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise, et à une maîtrise plus importante de ses savoirs particuliers (A. Desreumaux, 2006).

- une meilleure répartition des risques : elle consiste à éviter une corrélation à un seul produit ou un seul marché, tout en s'appuyant sur le savoir et l'expérience acquise (G. Johnson, 2005).

Cela dit, même si l'intégration verticale présente de sérieuses opportunités pour améliorer les performances productives et financières des entreprises, elle demeure néanmoins porteuse de certaines limites.

2-3. Les limites de la stratégie d'intégration verticale

Si l'intégration verticale présente de sérieux avantages et des opportunités de développement réelles, celle-ci est aussi porteuse de certaines limites, particulièrement pour les entreprises

¹ En s'intégrant verticalement, l'entreprise acquiert une bonne maîtrise des technologies des secteurs en amont ou en aval. Des savoirs-faire qui peuvent se révéler essentiels pour la réussite dans son secteur de base. Par exemple : certains constructeurs d'ordinateurs se sont intégrés vers l'amont dans la conception et la fabrication de semi-conducteurs afin de mieux comprendre cette technologie et d'améliorer les prestations et la qualité de leurs ordinateurs (L. Marsi, 2013).

dont les moyens humains et financiers sont modestes. Ces limites peuvent prendre des formes diverses, on peut en citer :

- des besoins d'investissements très lourds : avec la mise en place d'une opération intégration, l'entreprise fait face aux besoins de financement importants à CMLT, cela ne peut pas se faire si l'entreprise est fragile financièrement (D. Soulie, 1992).
- une possibilité d'accroître les rigidités dans la gestion de l'entreprise (ou manque de réactivité): l'intégration verticale peut constituer un facteur de rigidité en cas d'évolution de la demande sur le marché (F. Leroy, 2008).
- une stratégie d'intégration totale est une opération d'extension susceptible de provoquer une croissance démesurée de la taille de l'entreprise. Ce qui signifie qu'un risque de lourdeur dans la gestion peut donc apparaître et générer, de fait, une inefficacité qui va faire perdre de la flexibilité à l'entreprise concernée (D. Soulie, 1992).
- un risque de fragiliser l'entreprise dans le cas d'une récession économique : lorsque la situation économique se détériore, c'est toute la chaîne de valeurs qui serait touchée. Ainsi, au lieu que celle-ci (l'entreprise) profiterait des profits cumulés à chaque étape d'intégration, elle doit, au contraire, faire face à l'addition des pertes (Y. Morvan, 1991).
- un changement implicite du métier initial : l'intégration pourrait, dans certaines situations, faire changer le métier (de spécialité) à l'entreprise sans que cette dernière s'en aperçoive à temps (G. Koenig, 1993).

A travers les avantages et les limites - à contenir grâce à une stratégie bien articulée - développés ci-dessus, nous pouvons déduire que la démarche de l'intégration verticale est un processus stratégique de développement qui nécessite un diagnostic approfondi et une préparation minutieuse des opérations. L'impératif est donc de mûrir suffisamment la réflexion sur la faisabilité et l'arbitrage entre les avantages et les contraintes éventuelles à long terme et non pas que sur le court terme. Les expériences de nombreux pays (le Brésil, l'Argentine, le Mexique, le Chili, le Venezuela, l'Uruguay, le Pérou, le Sénégal, la Corée du Sud) ont démontré qu'il n'est pas toujours aisé de mener à bien des stratégies d'intégration verticale. Celles-ci peuvent être à l'origine de sérieux chamboulements dans l'organisation de l'entreprise, et leur efficacité, il faut le souligner, est étroitement liées aux évolutions futures de l'économie et de l'environnement sociaux.

3. Etude empirique auprès de l'ENIEM

3-1. Présentation de l'Entreprise ENIEM

L'ENIEM est une entreprise industrielle du secteur public concurrentiel présente sur le marché de l'électroménager en Algérie. Elle produit trois catégories de produits électroménagers : réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs. Son centre de production est un vaste complexe industriel (155 000 m² d'Ateliers et de bâtiments) sis sur un terrain de 41ha situé sur une zone industrielle à proximité de Tizi-Ouzou. L'ENIEM est de loin le plus gros employeur d'une région de la Kabylie, qui connaît un taux de chômage important, en particulier chez les jeunes diplômés. D'un point de vue organisationnel, l'entreprise a connu au moins deux restructurations : la restructuration de la société mère SONELEC d'où elle est issue et la

restructuration qu'elle a connu dans les années 1990 pour la soumettre aux règles d'une économie du marché. Il importe de souligner, ici, que, c'est lors cette dernière restructuration que l'ENIEM a perdu de sérieuses opportunités d'intégration².

Le défi stratégique de l'ENIEM n'était pas des plus aisés. Il s'agissait de concilier le rôle (social et économique) que lui ont assigné les pouvoirs publics dans un contexte d'une économie étatique, de répondre aux besoins du marché national en électroménager, et de rester au même temps compétitive et rentable. Par voie de conséquence, l'entreprise n'a pas réussi, non seulement, à élargir sa gamme de production à d'autres produits, comme les presses à café par exemple, mais aussi l'approvisionnement de la production dépend encore des importations (les matières premières et les composants proviennent encore de l'extérieur).

La position stratégique de l'entreprise ENIEM d'avant les années 1980

La position de l'ENIEM avant les années 1980 était largement dictée par les orientations économiques et politiques données par le pouvoir central à l'économie nationale, qui se caractérisait par :

- un monopole de l'Etat sur l'industrie et sur le commerce extérieur.
- une absence totale de la concurrence sur le marché national.
- une demande intérieure plus importante que l'offre nationale : les capacités productives de l'ENIEM, et de toutes les entreprises publiques, étaient bien en deçà des besoins des ménages algériens.

Dans ce contexte, la stratégie globale adoptée consistait à ce que toute entreprise publique, dont l'ENIEM, devait se concentrer davantage sur la production afin de satisfaire sa demande nationale grandissante, les résultats financiers importent peu. Cependant, en raison des prix administrés qui ne reflètent guère la réalité du marché et ses exigences, cette gestion socialiste (centralisée) de l'économie n'a pas permis à l'ENIEM - et à d'autres sociétés nationales - de constituer un excédent but d'exploitation suffisant qui aurait pu lui permettre d'affronter les phases difficiles et d'aborder sereinement la modernisation de ses moyens de production. Conséquences directes de ce mode de gestion, une forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers (taux d'intégration faible voire très faible pour certaines productions). Et la crise économique et financière qu'à traverser le pays en 1986 et la forte dévaluation du dinar ont considérablement augmenté la dette du secteur public et affaibli sa compétitivité.

La position stratégique de l'entreprise ENIEM des années 1980 à nos jours

Comme la plupart des entreprises publiques, la stratégie de positionnement de l'ENIEM sur le marché n'est pas suffisamment précise, du moins aux observateurs que nous sommes. Le rôle économique et social qu'on a assigné à ces unités, on fait d'elles des *entreprises socialistes* dont l'objectif premier n'est pas nécessairement le rendement et donc le profit. Par conséquent, elles ne peuvent pas être suffisamment compétitives sur la stratégie des coûts, vu l'obsolescence de leurs outils de production (souvent non renouvelés depuis leur création dans les années 1970), la faible productivité des facteurs de production, l'inexistence d'économie d'échelle et d'effet d'expérience. Ces entreprises d'Etat ne peuvent pas, non plus, se positionner sur la stratégie de

² L'économie algérienne a connu une forte désindustrialisation et un nombre important de privatisations suite à une situation de rareté des moyens de paiement, aggravée par les violences de la décennie noire.

sophistication, ni sur les stratégies de différenciation vers le haut, car elles ne maîtrisent pas suffisamment la recherche et le développement, la conception et le marketing.

L'ENIEM propose, aujourd'hui, une offre à valeur intermédiaire avec des prix moyens par rapport à ses concurrents (CONDOR, IRIS, SAT, CHARP, PANASONIC...). C'est une stratégie viable à court terme, mais compte tenu de la concurrence accrue, l'ENIEM aura tout à gagner à monter en gamme, en investissant davantage dans la R&D et technologies nouvelles.

Les parties prenantes de l'entreprise ENIEM

Aucune stratégie, ni décision stratégique ne peut réussir si elle ne permet pas d'apporter une valeur et de répondre aux intérêts de toutes les parties prenantes. Le vouloir faire, seul ne peut être un levier déterminant s'il n'est pas accompagné d'un savoir-faire, d'un pouvoir faire, de la mobilisation et de l'accompagnement des parties prenantes en interne et en externe.

Avant d'analyser le processus d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité « froid », il sera utile d'analyser, même brièvement, les intérêts des parties prenantes dans le projet en interne et en externe.

Les parties prenantes internes : les parties prenantes internes sont composées des salariés et de leurs représentants (les syndicats), des actionnaires ou les propriétaires (l'Etat dans le cas de l'ENIEM) ou de leurs représentants (les gestionnaires). Les salariés et les représentants des salariés (les syndicats) : leur intérêt premier c'est la sécurité de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail, et bien sûr l'augmentation des salaires grâce à la productivité. Les managers (les décideurs) gèrent l'entreprise et lui fixent des orientations stratégique, et pour cela, ils doivent faire un travail de pédagogie et de communication pour partager leur stratégie avec l'ensemble des salariés, afin de les faire adhérer et de réussir le projet et le changement, si changement il y a. Le propriétaire, l'Etat Algérien en l'occurrence inscrit entreprise d'électroménager dans cadre d'une politique industrielle gouvernementale qui vise à augmenter le taux d'intégration des entreprises locales, dont les objectifs sont de créer de nouveaux emplois, de pérenniser les postes existants, de diminuer la facture des importations et de créer de la valeur locale grâce à l'intégration. D'où la nécessité d'appuyer le projet d'une intégration plus large.

Les parties prenantes externes : les parties prenantes externes sont principalement les fournisseurs locaux et les clients intermédiaires. Les fournisseurs locaux, leur objectif est d'obtenir des débouchés à long terme pour leurs produits et de tenter de ce fait de sécuriser leurs activités. Les volumes supplémentaires de matière première et de composants à fournir à l'ENIEM leur permettraient, entre autres, de vendre davantage et de pouvoir réaliser des économies d'échelle. Les clients intermédiaires, quant à eux, grâce à la baisse des coûts de production suite à des opérations l'intégration verticale (à condition qu'elles soient des intégrations poussées), l'ENIEM transférerait une partie de la valeur créée vers ses clients. Si il ne s'agit que d'une intégration partielle, une intégration qui ne pèsera qu'un pourcentage minime dans les coûts, elle ne serait d'aucune utilité ni pour l'entreprise et ni pour ses clients. Ainsi, stratégiquement, l'entreprise doit faire au préalable une analyse « A.B.C » des coûts afin de choisir des préférence selon ses capacités à intégrer des éléments de la catégorie « A » qui induirait une baisse conséquente des coûts de production. Mais, si l'entreprise décide de choisir d'intégrer des éléments de la catégorie « C » par exemple, la baisse des coûts pourrait s'avérée

insignifiante et ne pourrait, dans ce cas, influencer le coût de revient : il se peut que le coût des éléments intégrés serait plus élevé que le coût d'achat habituel. Cela peut être vérifié à travers l'étude du panier lors de l'internalisation et de l'externalisation.

3-2. Aperçus sur le processus d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM

La démarche de l'intégration verticale au niveau de l'unité froid suit les étapes suivantes : C'est la direction générale en concertation avec la direction de développement de produits (DDP) qui envoient, en premier, aux responsables de l'unité « froid » une note administrative sur la possibilité d'intégration de pièces et composants pour différents produits. Le département technique engage, suite à cette demande, une équipe qui va étudier la faisabilité du projet d'intégration. Celle-ci procède donc à une étude préliminaire, en vue de retenir les mesures les plus appropriées et ce, en concertation avec les ateliers de fabrication. Dès lors, deux cas de figures peuvent se présenter : demande d'intégration non retenue avec exposé de motifs, qui seront consignés sur le procès verbal conçu à cet effet à l'émetteur ; proposition retenue, et dans ce cas, les équipes chargées de la fabrication procèdent à l'analyse, sur la base d'un dossier complet, de la faisabilité du projet. Une fois la requête est validée, l'intégration de l'article est conçue, son exécution peut se faire avec les moyens disponibles ou dans certaines situations elle pourrait demander des ressources supplémentaires. Après l'examen du dossier technique, les équipes de fabrication établissent alors les gammes de fabrication, les fiches d'instruction à effectifs prévus pour chaque opérationnel et des devis constitutifs en terme de coûts. La décision finale revient à la direction générale : soit elle ordonne la mise en oeuvre de l'intégration, les méthodes de fabrication et étude et développement, la qualité et la fabrication, et signe, à cet effet, un procès verbal des essais à effectués et un PV d'homologation sera signer, dans ce cas, par toutes les parties concernées.

Il apparaît que la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM obéit davantage à la faisabilité opérationnelle et moins aux calculs économiques. Sachant que sans calculs précis l'entreprise pourrait intégrer certains éléments qui peuvent s'avérer, par la suite, déficitaires.

Le processus d'intégration technologique, quant à lui, concerne plus des produits basiques, tels les mono-dimensions, les mono-couleurs, les mono-fonctionnalités. Les différenciations de couleurs, de revêtements, de mixités (gaz, électrique, induction, pyrolyse, programmation...) ou (froid ventilé, no-Frost, automatismes ...) ne peuvent être réalisés avec l'outil de production actuel, adapté plutôt à des opérations simples de transformation de la tôle, à pratiquer qu'une seule teinte de peinture.

3-3. La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM

D'après les informations que nous avons recueillies auprès des différentes administrations de l'entreprise, sur 12 éléments intégrés plus de la moitié (1- Clayette plastifié CF 1686, 2- Panier plastifié congélateur. Horizontal CF 1686, 3- Panier plastifié congélateur. Horizontal CF 1301, 4- Panier plastifié conservateur FR 1400, 5- Panier plastifié conservateur FR 1600, 6- Panier plastifié conservateur CFSG 1571, 7- Clayette armoire vitrée) ont été intégrés à 100%, car l'entreprise dispose des moyens humains et matériels et d'un savoir faire adéquats. Un quart

des éléments intégrés (1- Angle P/ Partie inf. CHASSIS CF 1686, 2- Tube Alu P/ Thermostat CF 1686) ont atteint un taux de réalisation de près de 90%, il ne reste donc que 10% du processus d'intégration à compléter, faute de savoir-faire et de moyens adaptés à ces opérations. Concernant la production des clayettes CF1301, le taux de réalisation n'est que de 50%, à cause de l'absence de gabarits en acier dur. Le quart restant des articles à produire (1- Angle d'acier P/ Fond CF 1301 CF 1686) n'ont tout simplement, pas été réalisés car leur intégration nécessite des moyens importants (outils de poinçonnage et de pliage) dont l'ENIEM ne dispose, malheureusement, pas actuellement.

Cette analyse montre que la réussite des opérations d'intégration verticale en amont dépend largement des capacités stratégiques de l'entreprise (la disponibilité des ressources humaines, la mobilisation des moyens techniques et des savoirs) ; et bien évidemment, il faut rappeler que la volonté administrative et gouvernementale d'intégrer demeure un préalable à mettre en place, concernant les entreprises publiques.

L'évolution de la stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité de production « Froid » de l'ENIEM

La politique du ministère de l'industrie tente d'encourager les entreprises industrielles publiques, à l'instar de l'ENIEM, à augmenter d'une manière progressive leurs taux d'intégration, et cela pour, au moins, les deux raisons suivantes :

- d'une manière générale les objectifs recherchés sont la création d'emplois, la réduction des importations en volume et en valeur (la facture des importations), la maîtrise des nouvelles technologies, la diminution de l'indépendance vis-à-vis de l'étranger...
- Concernant les raisons propres l'ENIEM, on peut citer la maîtrise des nouvelles technologies et la création de nouveaux débouchés sur le marché, la sécurité des emplois existants, la réduction des coûts de production pour plus de compétitivité, la diminution de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, la réduction des ruptures éventuelles des stocks des matières premières et des composants ; la baisse des différents coûts relatifs à logistique, la baisse des coûts de transactions...

On peut résumer la stratégie d'intégration verticale adoptée par l'ENIEM comme suivant : en 2010, l'unité *Froid* a intégré la fabrication d'un composant (cache charnière Bahut) qui est acheté auparavant auprès des fournisseurs. En 2011, l'unité *Froid* a intégré deux composants (clayette armoire vitrée, panier Bahut). Et en 2012, selon le service études et développement, l'unité *Froid* avait l'intention d'internaliser tout un ensemble d'éléments, on peut citer : ECROU P/ fixer la DOUILLE CF 1301-CF 1686 ; ANGLE D'ACIER P/ FOND CF1301- CF 1686 ; ANGLE P/ PARTIE INF CHASSIS CF 1301- CF 1686 ; TUBE ALU P/ BOITIER THERMOSTAT CF 1301- CF 1686 ; ANGLE P/ PARTIE LATÉRALE CHASSIS CF-1686. Des projets d'internalisation de la production d'un nombre de produits qui reflètent la volonté de cette entreprise à renforcer son intégration pour plus de compétitivité et de rendements.

3-4. Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale au niveau de l'unité «Froid » de l'ENIEM

L'intégration verticale est conditionnée non seulement que par les coûts de transaction, mais également par les différences des coûts de production³ (N. Argyres, 1996). Nous allons donc chercher à déterminer, dans les paragraphes, les facteurs ayant conduit les responsables de l'ENIEM à opter pour des opérations d'intégration verticale pour des productions dont les composants provenaient auparavant de fournisseurs nationaux et étrangers :

La baisse des coûts de production : Les premières questions adressées aux responsables interviewés lors des entretiens portaient sur les principaux déterminants qui les ont poussés, eux et leur entreprise, à mettre en place une intégration verticale. De leurs réponses, il ressort que « *la réduction des coûts est le déterminant principal de l'adoption de la stratégie d'intégration verticale* », leurs explications est : « *pour croître, on devrait maîtriser nos coûts de production, car les dépenses inutiles et qui ne participent pas à la création de la valeur pour l'entreprise doivent être réduits au maximum, voire éliminées quant cela est possible* ». Ou encore, « *notre tendance est entrain de changer, nous avons comme objectif, d'ici peu de temps, de se lancer dans de grandes manœuvres d'intégration verticale pour pouvoir retenir en interne la moindre valeur* ».

Cela dit, malgré un taux d'intégration relativement élevé⁴ pour certains composants, la baisse des coûts de production, quant à elle, demeure timide faute d'économies d'échelle suffisantes et du vieillissement (vétusté) de l'outil de production. D'où l'importance de renouveler les équipements pour améliorer la productivité et la compétitivité face aux concurrents.

L'amélioration de la qualité des produits et des services : Les entreprises qui recherchent à s'imposer sur le marché par une stratégie de différenciation des produits s'orientent, le plus souvent, vers l'intégration verticale, car cette dernière leur permet d'améliorer la qualité des produits, grâce notamment, à une meilleure qualité des intrants, à une meilleure maîtrise des coûts, à un circuit de distribution plus efficace...

Les résultats de notre recherche empirique corroborent ces enseignements théoriques : selon les dires des responsables interviewés, *l'intégration des caches Charnières, des clayettes NOFROST, des Ecrou, Des Angles d'Acier, des Tubes Allume... a permis à l'ENIEM d'améliorer la qualité de ses produits et de ses services, et de pallier au problème de l'insatisfaction de certains clients (réclamations)*». Aussi, le processus d'intégration a permis à l'ENIEM de gagner du temps et d'éviter les éventuelles ruptures de stock qui pourraient entraver le rythme de la production. De plus, l'internalisation de la production lui a permis d'homogénéiser ses éléments (pièces) pour une qualité meilleure. Conséquence directe, et en dépit de la concurrence, les produits ENIEM continuent à gagner en réputation (robustesse) et en fiabilité auprès des clients.

Accroître la compétitivité face aux concurrents : S'il est vérifié que l'intégration verticale réduit les coûts de production et améliore la compétitivité-prix des entreprises, nous ne disposons pas, malheureusement, de données de la comptabilité analytique pour la mesurer pour le cas de l'ENIEM. Une chose est certaine, c'est que la maîtrise des coûts de production

³ La différence des coûts de production ne peut se faire dans notre cas d'étude, car nous ne disposons pas des données de la comptabilité analytique de l'entreprise ENIEM.

⁴ D'après les entretiens effectués avec les responsables du département technique de l'unité froid de l'ENIEM (2016), les taux d'intégration dans les unités de production ont atteint les 80% pour les réfrigérateurs, 20% pour les climatiseurs et 100% pour l'unité cuisson.

ne peut, à elle seule, suffire pour avoir une politique concurrentielle offensive et demeurer sur un marché de plus en plus concurrentiel. D'où la nécessité de disposer, à côté d'une stratégie d'intégration verticale, de vrais leviers en matière de R&D, du marketing et du service après vente.

Echapper aux imperfections du marché : L'autre objectif recherché par les décideurs, à travers la mise en place des stratégies d'intégration verticale consiste à tenter d'échapper aux imperfections du marché. Pour rappel, les imperfections du marché se produisent quand les informations, tels que la logique des prix, les incitations des agents... ne sont pas connues de tous les acteurs du marché. Ainsi, l'ENIEM tente d'échapper à la rétention de l'information et à sa falsification par les fournisseurs, et en particulier ceux qui détiennent des actifs spécifiques qui leur permettent d'exercer un monopole. La maîtrise d'une technologie, auparavant, achetée auprès des fournisseurs permet une indépendance vis-à-vis de ces derniers. D'où l'importance pour une entreprise comme l'ENIEM de disposer d'une stratégie d'intégration verticale⁵.

Une volonté des pouvoirs publics (de l'Etat) : Pour plus d'efficacité la stratégie d'intégration verticale doit s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise. Elle est donc le résultat d'une réflexion et de concertation des équipes dirigeantes de l'entreprise concernée, pourtant, force est de constater, que dans le cas des entreprises publiques, comme c'est le cas de l'ENIEM, qui nous intéresse ici, l'internalisation de la production de certaines pièces et composants résulte aussi, du moins en partie, de mécanismes la gestion dirigiste propres aux économies socialistes (directives des pouvoirs publics en charge de développement économiques). Sachant que ces derniers ne cherchent pas toujours le meilleur résultat économique et financier mais favorisent plutôt l'intérêt général, comme la création de postes d'emploi et le maintien des activités économiques sur les territoires.

Accroître les parts de marché : L'ambition des responsables rencontrés est d'accroître les parts de marché de l'ENIEM, qui sont estimées actuellement entre 12 à 30% du marché national, selon les lignes de produits. Le maintien et l'élargissement des parts de marché de l'ENIEM passerait par l'accroissement des ventes, l'amélioration de la productivité et l'optimisation des gammes ... Il faut dire que le consommateur algérien est encore fidélisé à la marque ENIEM, connue pour la robustesse de ses produits. Cela dit, l'ENIEM, et pour pouvoir faire face à la concurrence grandissante, doit miser davantage sur l'innovation qui va lui permettre plus de compétitivité. Une condition *sine qua non* à sa pérennité sur le marché.

Au regard des éléments discutés tout au long de cette recherche, il apparaît que les principaux déterminants avancés par les théories des organisations et qui plaident pour la mise en place des stratégies d'intégration verticale dans les entreprises industrielles sont vérifiés auprès de

⁵ Sont nombreux les économistes (des écoles d'économie autrichienne et de celle de Chicago) qui attribuent de un nombre d'imperfections du marché à une intervention erronée du gouvernement qui ne dispose pas forcément des informations nécessaires, et de fait conseillent aux entreprises d'intégrer plutôt que de subir les imperfections du marché et les coûts de transaction qui peuvent s'avérer élevés.

l'entreprise ENIEM. Autrement dit, les facteurs clés qui ont conduit l'entreprise ENIEM à recourir à des opérations d'intégration verticale sont la nécessaire diminution la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, la baisse des coûts de production et de transaction, l'amélioration de la qualité et donc l'amélioration de la productivité.

4. Conclusion :

Sur le plan théorique, la présente étude a démontré d'une part, l'importance (et la nécessité) de la mise en place des stratégies d'intégration verticale (partielle dans un premier temps), par les entreprises industrielles algériennes pour pouvoir augmenter leurs capacités productives et devenir, dans le futur, des Entreprises de Taille Intermédiaire compétitives, capables de conquérir des parts de marché à l'international. D'autre part, l'étude a mis en exergue la complexité de la mise en place d'une opération d'intégration verticale, qui doit nécessairement s'inscrire dans une vision stratégique globale à long terme de l'organisation productive : l'impératif est d'étudier la faisabilité d'une telle opération pour chaque activité industrielle et d'évaluer avec pertinence les chances de réussite de celle-ci, par rapport aux capital humain et savoir-faire acquis, en tenant compte aussi des facteurs externes à l'entreprise. Ainsi, pour réussir son essor et assurer sa pérennité sur le marché de plus en plus globalisé, l'entreprise nationale doit concilier visibilité (stratégie à long terme) et flexibilité (capacité d'adaptation aux conjonctures économiques), car, comme on l'a discuté précédemment, les intégrations verticales en amont sont indéniablement rentables mais peuvent aussi peser sur la flexibilité de l'entreprise, compte tenu des engagements contractuels de cette dernière envers ses partenaires. Sur le plan empirique, il ressort que sur le terrain algérien, la stratégie d'intégration verticale en amont est davantage, du moins pour de nombreuses entreprises, un simple processus opérationnel qui ne prend pas forcément en considération l'analyse stratégique pourtant indispensable, à travers, notamment, l'étude des caractéristiques de la filière industrielle, ni l'intensité concurrentielle, ni l'étude des coûts de transactions qui peuvent en découler. Autrement dit, l'intégration verticale en amont résulte, le plus souvent, de la volonté et des hypothèses de certains responsables-dirigeants, et moins d'un processus d'études stratégiques. L'étude a démontré que l'ENIEM, qui constitue ici notre cas d'étude, a pu maîtriser le processus d'intégration verticale de certains composants. Une performance honorable pour une entreprise qui évolue dans un environnement économique caractérisé par de nombreuses contraintes (contraintes financières, lenteurs administratives, faible pouvoir d'achat des consommateurs, difficultés à exporter ...). Il est donc nécessaire, pour réussir pleinement l'intégration verticale - et d'en profiter de tous ses rendements - de l'élargir à l'ensemble du processus productif et de l'inscrire surtout dans une stratégie globale à long terme.

L'ambition industrielle de l'économie algérienne exige des unités productives nationales de disposer, entre autres : d'un management moderne (efficace) ; d'une vision stratégique à long terme et d'un positionnement stratégique clair sur les marchés intérieur et étranger ; de plus de ressources et d'investissements en termes de R&D, d'innovation, de réseaux, et de système d'information intégré ; d'une logique marketing dans tous ses aspects : étude de marchés, nouveaux produits, promotion et publicité ; d'une offre plus diversifiée : de nouveaux produits avec des caractéristiques distinctives (designs du produit, couleurs, nouvelles fonctionnalités ou performances (économie d'énergie), confort (absence de bruit)...

Références bibliographiques

Ouvrages :

1. CORIAT B. et WEINSTEIN O., *les nouvelles théories de l'entreprise*, LGF, 1995.
2. DESREUMAUX A, et al, *stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés*, PEARSON, 2006.
3. JARILLO J C., *la logique stratégique*, DUNOD, 2004.
4. JOHNSON G. et al, *stratégie*, 7^{ème} édition, PEARSON, 2005.
5. GABRIE H., *la théorie moderne de l'entreprise*, ECONOMICA, 1994.
6. GHERTMAN M., *Stratégie de l'Entreprise : Théories et Actions*, ECONOMICA, 2004.
7. KOENIG G., *management stratégique, vision, manœuvres et tactiques*, Edi Nathan, 1993.
8. KOTLER P., *marketing et management*, 13^{ème} édition, PEARSON, 2009.
9. LEROY F., *les stratégies de l'entreprise*, 3^{ème} édition, DUNOD, 2012.
10. MARSHALL A, *Principles of Economics*, 8^{ème} edition, Paperback edition, 1948.
11. MORVAN Y., *fondements d'économie industrielle*, ECONOMICA, paris, 1991.
12. OLGA O, B., *l'économie de l'entreprise*, SEUIL, 2003.
13. PORTER M., *choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, ECONOMICA, paris, 1980.
14. RAIMBOURG P., *management stratégique*, BREAL, 2007.
15. SOULIE D., *analyse économique et stratégies d'entreprises*, EDICEF, 1992.
16. THIETART R A., *la stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition, science Inter- national, 2000.
17. WILLIAMSON O E, *les institutions de l'économie*, Inter Edition, 1994.

Articles et thèses :

1. DUFEU I., «*déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises*», 2007
2. WILLIAMSON O.E ET Winter S.G., «*The nature of the firm: Origins, Evolution, and Development* », Oxford University Press; 1991.
3. Williamson O.E., «*Markets and Hierarchies: an Analysis and Anti-trust Implication*», New York, Free Press, 1975.
4. DELPAL F., «*Analyse des pratiques d'intégration verticale par les entreprises du luxe en France et en Italie : Illustration dans le secteur textile-habillement-cuir* », thèse de doctorat, université paris dauphine, 2017.
5. SAUTER O., «*Désintégration vertical et Théorie de la firme* », thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 2006.