

La logique d'intégration verticale. Cas de l'entreprise ENIEM.

The logic of vertical integration. Case of the company ENIEM.

E D. m'zyene Djamal¹

Université de Tizi-Ouzo - Algérie.
djamalscience1@yahoo.fr

Dr. chitti Mohand

Université Béjaia- Algérie
cmohand@hotmail.com

Dr. bia Chabane

Université de Tizi-Ouzou- Algérie.
biachabane@yahoo.fr

Received: 16/01/2018

Published: 05/03/2019

Abstract:

Renewed interest in implementing vertical integration processes in rentier economies is supported by the willingness of governments to reverse the deindustrialization movement that emerged after the post-reform period. The purpose of this article is to study the vertical integration strategy upstream of ENIEM. The first step is to develop a reading grid that reflects the focal points that were at the center of the theoretical work in the field. Secondly, the concern is to examine the determinants of vertical integration logic upstream. at the cold activity level of ENIEM, and finally, we will analyze the relevance of ENIEM's vertical integration strategy upstream in the light of the transaction cost theory.

Keywords: the industrial economy, vertical integration, transaction costs, ENIEM.

I. INTRODUCTION

Les fondements du choix entre faire ou faire faire se trouvent dans la théorie des coûts de transaction. Il existe un continuum allant de la relation classique de marché à la hiérarchie, c'est-à-dire à l'intégration des acteurs de la filière dans une même organisation (O. Williamson, 1975, cité par F. Leroy, 2008). Les logiques d'intégration verticales contraignent toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité. Auparavant, elles sont empruntées sans mesurer leur importance, en l'occurrence, les discussions sont réduites à une simple réduction de coûts, à opérer le choix entre fabriquer ou acheter ? Ce simplisme masque l'importance de l'impact, à moyen et à long terme, sur la rentabilité de l'entreprise. Elles sont de nos jours devenues des décisions stratégiques qui permettent aux entreprises de s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales, de bénéficier des avantages acquis sur les marchés nationaux, de contrôler les coûts des inputs et de protéger les ressources.

Les défis d'intégration en Algérie s'imposent dans un contexte de désindustrialisation et de dépendance des ressources, pétrolières en particulier. Les dirigeants n'ont pas su en profiter de la disponibilité de l'énergie à un prix réduit, de la vaste superficie du territoire, aux ressources en eaux relativement bonnes, à la proximité des marchés importants, au marché national qui est en plein développement, et à la population qui est habituée à travailler fort pour survivre.

S'agissant de l'ENIEM, son intérêt pour la stratégie d'intégration verticale ne cesse de croître ses dernières années. Cette logique est vue par ses cadres dirigeants comme étant une voie stratégique et un élément incontournable de la sortie de la crise et de la compétitivité. Cependant, très loin d'être une panacée, la stratégie d'intégration verticale comporte des coûts et des risques importants pour l'ENIEM, qui s'expose de plus en plus au non contrôle et à l'opportunisme des fournisseurs.

L'objet de notre article est d'étudier les facteurs déterminants qui ont poussé les cadres de l'ENIEM et l'Etat à opter pour la stratégie d'intégration verticale. Pour cela, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

1. Quelle est la position stratégique de l'entreprise ENIEM avant et après les années 80 ?
2. Quel est l'apport de la théorie des coûts de transaction à la stratégie d'intégration verticale de l'ENIEM ?

¹- Corresponding author m'zyene Djamal, e-mail: djamalscience1@yahoo.fr.

3. Quels sont les facteurs déterminants qui ont poussé les cadres de l'ENIEM et l'Etat à opter pour la stratégie d'intégration verticale ?

II. METHODOLOGIE

Nous avons opté pour une étude analytique qui a suivi une méthodologie de recherche basée sur :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous a permis de cerner la littérature relative à la logique d'intégration verticale;
- Une méthodologie de recherche empirique axée sur les entretiens semi-directifs avec les responsables de l'ENIEM.

III. Fondements théoriques de la stratégie d'intégration verticale

A. Définition de la stratégie d'intégration verticale

Dans son ouvrage qui porte sur l'analyse économique et stratégies d'entreprises, D. Soulie (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* ».

De son côté, M. Porter (1980, p. 327) 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, quant à lui, la définit par : « *la gestion et le contrôle effectif d'au moins deux des étapes techniquement séparables du processus de production-distribution sous une autorité commune* » (M. GLAIS, 1996, cité par I. DUFEU, 2007, p. 134).

Les définitions abondent sans toutefois élargir la palette des enjeux qui s'y rattachent (organisationnel, financier, technologique,...) et surtout les différents questionnements qu'ils peuvent renfermer (les frontières de la firme, les dimensions spatiotemporelles). En effet, les centres d'intérêts se résument essentiellement en :

- 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 mais sans intégrer la question de la stratégie d'intégration verticale dans un cadre concurrentiel et dans une démarche opératoire de mesure de la performance. Autrement dit, ils perdent leur caractère opératoire dès lors que l'objet est de placer la frontière de la firme. Le contraste s'établit entre le contexte des années 70 où l'économie était organisée en monopoles et les années 2000 où les marchés sont de plus en plus concurrentiels. Les référentiels ont changé: avant, l'intégration était presque « magnifiée » dès lors que la comparaison s'établissait entre un état « sans production » et un état « avec production ».

B. Les formes de la stratégie d'intégration verticale

Selon l'avis de B. Coriat (1995), la question de la stratégie d'intégration verticale a fait couler beaucoup d'encre dans le cercle de l'économie industrielle, et de l'économie de la firme. De leur côté, les spécialistes en économie industrielle tels que H. Gabrié (2012), J.S. Bain (1968), R. J. Maddigan (1981), W. Sichel (1973), etc. distinguent trois types d'intégration verticale :

- L'intégration verticale en amont. Quand l'entreprise décide d'entrer dans une activité située en amont de son activité d'origine, on parle d'intégration vers l'amont. Cette dernière 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 délai, tout en profitant des valeurs ajoutées réalisées à chaque stade d'élaboration du produit ou du service final en amont de la chaîne (R. A. Thietart, 2000).

Il s'en déduit donc que l'intégration en amont est orientée pour protéger ou stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique. Cette intégration est d'autant plus grande qu'on est dans une production de type process (Sidérurgie, pétrochimie,...).

- L'intégration verticale en aval. Lorsque l'entreprise exerce l'activité de son distributeur, on parle de l'intégration vers l'aval. Cette dernière consiste pour l'entreprise, à maîtriser ses débouchés, à contrôler son réseau de distribution, à fiabiliser l'image de son produit, à créer une demande captive, ainsi qu'à jouer le rôle d'une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels (O. Sauter, 2006, P. Raimbourg, 2007, F. Leroy, 2008, F. Delpal, 2017).
- L'intégration latérale. Quand il s'agit d'une étape se situant au même niveau. Pour intégrer une phase nouvelle, l'entreprise peut procéder par croissance interne, ou par croissance externe (O. B-Olga, 2003).

Les arguments favorables de la stratégie d'intégration verticale

- Les avantages techniques. Parmi eux, nous avons l'optimisation des activités productives, la maîtrise de multiples technologies, le contrôle plus étroit de la qualité des produits. Cette intégration permet d'accélérer les flux entre unités et d'assurer un usage plus rationnel des facteurs de production.
- Les avantages financiers. Ils consistent en l'appropriation des marges qui étaient celles des fournisseurs et/ou des clients. Avec la récupération des marges, l'entreprise peut davantage augmenter ses profits, ses capacités financières et distribuer les bénéfices en internes selon ses besoins.
- Les avantages concurrentiels. Ils renvoient à l'augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise, et de la maîtrise de ses savoirs particuliers (A. Desreumaux, 2006).
- Contrôle accru sur le processus de production. L'intégration permet la réduction de l'incertitude sur les spécifications, ainsi, qu'un meilleur ordonnancement des transactions. Ceci rassure l'entreprise sur sa pérennité dans le temps.
- Réduction des coûts. Williamson considère l'intégration verticale comme un moyen de réduire les coûts de transaction.
- 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).

C. Les limites de la stratégie d'intégration verticale

- Besoins d'investissements très lourds. Avec l'intégration, l'entreprise fait face aux besoins de financement à CMLT, cela ne peut se faire si l'entreprise est fragile financièrement (D. Soulie, 1992).
- Accroître les rigidités dans la gestion de l'entreprise. L'intégration verticale est un facteur de rigidité en cas d'évolution de la demande. (F. Leroy, 2008).
- Une croissance démesurée de la taille des entreprises. Un risque de lourdeur de gestion peut surgir et générer une inefficacité, ce qui fait perdre la flexibilité à l'entreprise (D. Soulie, 1992).
- Risque d'une fragilité en cas de récession. Lorsque la situation économique se détériore, toute la chaîne est touchée. Au lieu de jouir donc des profits cumulés à chaque étape, elle doit faire face à l'addition des pertes (Y. Morvan, 1991).
- Changement de métier. L'intégration pourrait changer le métier de l'entreprise sans que cette dernière s'en aperçoive (G. Koenig, 1993).
- La confrontation aux barrières à l'entrée. Lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, l'activité de l'entreprise n'est pas rentable, et l'intégration provoquera une diminution de la rentabilité moyenne de l'entreprise (J. C. Jarillo, 2004, Delpal, 2017).

A travers les avantages et les limites développés ci-dessus, nous pouvons en déduire que la démarche de la stratégie d'intégration verticale est un processus stratégique qui nécessite un diagnostic stratégique. Ceci afin de murir la réflexion sur les avantages et les limites à long terme et non exclusivement à court terme. L'expérience internationale a démontré que par le passé rare les entreprises ayant réussi la logique d'intégration verticale. En effet, ces stratégies

d'intégration chamboulent toute l'organisation de l'entreprise qui reste dépendante des évolutions futures de l'économie et de l'environnement.

IV. PARTIE PRATIQUE

A. Présentation de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM est une entreprise du secteur public concurrentiel présente sur le marché de l'électroménager en Algérie. Elle produit trois catégories de produits : Réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs. Son centre de production est un vaste complexe industriel (155 000 m² d'Ateliers et 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 qui connaît un taux de chômage important. D'un point de vue organisationnel, l'entreprise a connu au moins deux restructurations dans son histoire : La restructuration de la société mère SONELEC d'où elle est issue et la restructuration qu'elle a connue dans les années 90 pour la soumettre aux règles d'un fonctionnement de l'économie du marché. C'est dans cette dernière restructuration qu'elle en a beaucoup perdu en termes d'intégrations².

L'ambition stratégique de l'ENIEM était de s'inscrire dans le schéma global des besoins du marché en électroménager tout en restant compétitive et rentable. Le contraste, non seulement on n'a pas allongé le processus par d'autres produits (exemple, presse à café) mais aussi on assiste à une sorte d'approvisionnement de la fonction de production de l'économie (les produits fabriqués à l'ENIEM sont actuellement importés).

A.1. LA POSITION STRATEGIQUE DE L'ENIEM AVANT LES ANNEES 80

La position de l'ENIEM avant les années 80 se justifie par les éléments suivants :

- Le monopole de l'Etat sur l'industrie et sur le commerce extérieur.
- L'absence de la concurrence.
- La demande plus importante que les capacités de production de l'ENIEM.

L'ENIEM devait se concentrer sur la production afin de satisfaire sa demande. Cependant, en raison des prix administrés qui ne reflètent pas la réalité d'un marché, n'a pu permettre à l'ENIEM de constituer une réserve de profit qu'elle lui permettra d'affronter la modernisation et le développement.

La dépendance de l'ENIEM vis-à-vis des fournisseurs étrangers (taux d'intégration très faible), la crise de 1986 et la dévaluation du dinar, a flambé

A.2. LA POSITION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE ENIEM DES ANNEES 80 A NOS JOURS

La stratégie de positionnement de l'ENIEM des années 80 à nos jours est floue, elle ne peut pas être compétitive sur la stratégie des coûts, vu l'obsolescence de l'outil de production et la faible productivité accentuée par l'inexistence d'économie d'échelle et d'effet d'expérience. Elle ne peut pas se positionner sur la stratégie de sophistication, ni sur les stratégies de différenciation vers le haut, car elle ne maîtrise pas la recherche et développement, la conception et le marketing. Elle ne lui reste que la stratégie d'épuration, le modèle utilisé par ses principaux concurrents nationaux et étrangers (CONDOR, IRIS SAT, CHARP, PANASONIC).

L'ENIEM propose une offre à valeur faible par rapport aux leaders, mais avec des prix moyens. Elle se positionne sur la voie de l'échec sans se rendre compte. C'est une stratégie viable à court terme, tant que les aides de l'Etat, les barrières à l'entrée, la préférence dans les marchés publics seront d'actualité. Cependant, la crise économique qui s'annonce et la volonté de l'Etat à faire émerger le tissu industriel privé, et le partenariat public/privé, privé/privé mettra en échec cette position et la faillite ou la privatisation de l'ENIEM.

B. LES PARTIES PRENANTES DE L'ENIEM

Aucune stratégie, ni décisions stratégiques ne peut réussir si elle ne permet pas d'apporter une valeur et de répondre aux intérêts des 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 externe.

² C'est la désindustrialisation dans un contexte de rareté de moyens de paiements extérieurs.

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

B.1. Les parties prenantes internes

- Les salariés et les représentants des salariés (syndicats). Leur intérêt est la sécurité de l'emploi, l'amélioration des conditions de travail et de l'environnement de travail, plus l'augmentation des salaires grâce à la productivité. Les managers (décideurs) doivent faire un travail de pédagogie et de communication pour partager la nouvelle stratégie de l'ENIEM, afin de les faire adhérer et de réussir le changement.

- Les actionnaires (Etat). Ce projet s'inscrit dans la politique industrielle gouvernementale qui vise à augmenter le taux d'intégration des entreprises locales. Ceci afin de créer de nouveaux emplois, de pérenniser l'existant, de diminuer la facture des importations et de créer de la valeur locale grâce à l'intégration. Le projet doit être soutenu par les actionnaires (SGP) afin qu'il réussisse, sinon, il échouera.

B.2. Les parties prenantes externes

- Vis-à-vis des fournisseurs locaux. Ca leur permettra d'avoir des débouchés à long terme et de sécuriser leur activité. Les volumes supplémentaires à fournir à l'ENIEM leur permettra d'avoir une économie d'échelle.

- Les clients intermédiaires. Grâce à la baisse des coûts de l'intégration, si elle sera poussée, l'ENIEM transférera une partie de cette valeur vers ses clients. Si ce n'est pas poussée, en l'occurrence c'est une intégration qui ne pèsera qu'un pourcentage minime dans les coûts, elle ne sera d'aucune utilité ni pour l'entreprise et ni pour les clients. Cependant, stratégiquement, l'entreprise doit faire une analyse ABC des coûts, afin de choisir de préférences selon ses capacités stratégiques l'intégration des éléments de la catégorie A qui induira une baisse des coûts conséquente. Mais, si l'entreprise choisit d'intégrer des éléments de la catégorie C, la baisse des coûts sera insignifiante. Elle ne peut influencer le coût de revient, voir même le coût de revient des éléments intégrés sera plus élevé que le coût d'achat habituel, ce qui est vérifié à travers l'étude du panier lors de l'internalisation et de l'externalisation.

C. Le processus de la stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité froid de l'ENIEM

D'après le processus exposé ci-dessous dans notre étude au sein de l'ENIEM, les managers ne prennent pas en considération dans leur démarche la vision stratégique, ni le pourquoi de l'intégration. Aucune sensibilisation des parties prenantes n'est mise en évidence dans ce processus. On se demande nous même, quels sont les raisons de l'intégration et quels sont les objectifs stratégiques visés par les responsables de l'ENIEM ? Ce qui risque d'entraver le processus d'intégration et de réaliser un changement bénéfique pour les parties prenantes de l'ENIEM. La faisabilité de la stratégie de l'intégration verticale amont et de sa réussite reste à poser.

La démarche de l'intégration verticale au niveau de l'unité froid suit les étapes suivantes :

Le président directeur général (PDG), le directeur général (DG) et la direction de développement de produit (DDP) envoient au directeur de l'unité froid une note pour la possibilité d'intégration de pièces pour différents produits.

La fonction méthodes de fabrication du département technique de l'unité froid reçoit du directeur de l'unité froid la demande d'intégration d'un article, pièces, composant ou de plusieurs articles. Le département technique engage une équipe qui va étudier le thème. Cette équipe procède à une étude préliminaire, en vue de retenir les mesures les plus appropriées et ce, en concertation avec la fabrication.

Deux cas de figures peuvent se présenter :

Demande non retenue avec exposé de motifs consignés sur le procès verbal conçu à cet effet à l'émetteur. Proposition retenue : les méthodes de fabrication procèdent à l'analyse sur la base d'un dossier complet de faisabilité. Une fois que l'article est conçu. Son exécution peut se faire avec moyens supplémentaires ou sans moyens supplémentaires.

Après examen du dossier technique, les méthodes de fabrication établit les gammes de fabrication, les fiches d'instruction a effectifs prévus pour chaque opérationnel, devis constitutifs en terme coûts.

En dernière, la direction générale tranche la question : soit elle ordonne la mise en ouvre de l'intégration, les méthodes de fabrication et étude et développement, la qualité et fabrication, signer un procès verbal des essais effectués a cet effet et un PV d'homologation est signé pour toutes ces parties concernées.

D. La stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité froid de l'ENIEM

D'après les sources fournies par l'entreprise, sur 12 éléments intégrés, 50% (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% vu que l'entreprise dispose des moyens humains et matériels et d'un savoir faire, 25% des éléments (1- Angle P/ Partie inf. CHASSIS CF 1686, 2- Tube Alu P/ Thermostat CF 1686) ont atteint un taux de réalisation de 90%, il ne reste que 10% pour finaliser, faute de savoir faire et de moyens. Concernant les clayettes CF1301, le taux de réalisation est de 50%, vu l'absence de gabarits en acier dur. 16,66% d'articles (1- Angle d'acier P/ Fond CF 1301 CF 1686) n'ont pas été réalisés car ils nécessitent des moyens importants (outils de poinçonnage et de pliage).

Cette analyse montre que la réussite de la stratégie d'intégration verticale en amont dépend plus des capacités stratégiques (la disponibilité des ressources humaines, la mobilisation des moyens et des savoirs) que de la volonté administrative et gouvernementale d'intégrer ou non. Ce qui démontre la non prise en considération en amont de ce processus d'intégration.

E. L'évolution de la stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité froid de l'ENIEM

La politique de l'Etat et du ministère de l'industrie vise à encourager les entreprises publiques à l'instar de l'ENIEM à opter de plus en plus pour l'augmentation du taux de l'intégration, et cela pour les raisons suivantes :

E-1 Raisons globales

- Créations d'emplois, réduction des importations en volume et en valeur, la maîtrise de la technologie, diminution de l'indépendance vis-à-vis de l'étranger et la paix sociale.

E-2 Raisons spécifiques à l'ENIEM

- Maîtrise de la technologie et création de nouveaux débouchés,
- La sécurité des emplois,
- La réduction des coûts,
- La diminution de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs,
- L'élimination des ruptures de stock,
- L'élimination des coûts de logistique et des coûts de transactions.

On peut justifier la tendance récente à la stratégie d'intégration verticale en amont et son évolution comme suit :

En 2010, l'unité Froid intégrait la fabrication d'un composant (Cache charnière Bahut) qui est acheté auparavant auprès des fournisseurs,

En 2011, l'unité Froid intégrait également deux composants (clayette armoire vitrée, panier Bahut),

En 2012, selon le service étude et développement, l'unité Froid désire internaliser une liste des éléments cités ci-dessous :

- 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.

F. Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité froid de l'ENIEM

Notre étude et nos entretiens avec les responsables ont mis en exergue les facteurs déterminants qui ont poussé les cadres de l'ENIEM à opter pour une stratégie d'intégration verticale en amont tels que :

1. La baisse des coûts

La baisse des coûts a été atteinte sauf dans le cas du panier qui nécessite une économie d'échelle. C'est un objectif qu'il faut viser à long terme, si l'entreprise augmentera ses volumes de production et cherchera de nouveaux débouchés.

2. L'amélioration de la qualité des produits

D'après les responsables enquêtés, (2016), « *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* ».

Le contrôle de la production en interne permettra à l'ENIEM d'homogénéiser ses éléments pour éliminer les retours en service après vente. Reste à vérifier l'importance des éléments intégrés dans la qualité totale des produits froid auprès des consommateurs et des clients.

3. Accroître sa compétitivité face à ses concurrents

Si l'incidence sur les coûts peut améliorer la compétition par les prix, nous ne disposons pas des données de la comptabilité analytique pour la chiffrer, et en plus, la compétitivité n'est pas justifiée par le seul facteur clés de succès coût. Elle ne peut compenser à elle seule l'entrave concurrentielle de l'ENIEM en matière de recherche, développement, marketing et commerce.

4. La maîtrise des technologies

La maîtrise de la technologie acquise par l'ENIEM lui offre la possibilité non seulement de ne plus dépendre des fournisseurs d'affaires et sous traitants, mais aussi de développer de nouvelles opportunités d'affaires en vendant ses services et ses composants à d'autres industriels sur le marché local.

G. L'apport de la théorie des coûts de transaction à la stratégie d'intégration verticale en amont de l'unité froid de l'ENIEM

L'objet de la théorie des coûts de transaction est d'expliquer les transactions sur un marché entre les différents acteurs économiques (O E. WILLIAMSON, 1994). La préoccupation consiste à tracer la frontière de la firme sur la base de trois modes de coordination : le marché, la firme et le contrat ou les formes hybrides.

Dans notre étude, pour des raisons de confidentialités, l'ENIEM a refusé de nous communiquer toutes les informations dont on a besoin concernant les composants intégrés. De ce fait, nous illustrons notre analyse à travers seulement un cas, l'intégration du panier. En effet, l'influence et les explications de la théorie des coûts de transaction sur la décision d'intégration verticale de l'ENIEM s'explique de la façon suivante :

- Les coûts de transaction

Williamson définit les coûts de transaction, en accord avec K. Arrow, comme les « *coûts de fonctionnement du système économique* », coûts qui « *doivent être distingués des coûts de production, catégorie de coûts de production dont s'est préoccupée l'analyse néo-classique* » (H. GABRIE, 1994).

L'ENIEM a perdu beaucoup d'argent concernant les références du panier 205055A et 202131A.

Le prix unitaire d'achat d'un panier était de 176,00 DA alors que celui de fabrication était de 322,075DA. Le tableau ci-dessous explique la différence qui existe entre le recours de l'ENIEM au marché ou bien la fabrication du panier en interne.

Tableau I Le choix entre le marché et la hiérarchie concernant le panier

Code	Désignation	Prix unitaire d'achat
205055A	Panier	176,00DA

Code	Désignation	Coût unitaire de fabrication
202131A	Panier	322,075DA

Le prix de revient du panier :

Charges de matières	Charges d'approvisionnements	Charges de Fabrication	Autres Charge
64,646	7,90	94,84	157,681

Source : Etabli par nos soins à travers plusieurs documents interne à l'ENIEM, 2016.

- L'existence d'actifs spécifique

Le premier à avoir défini la notion d'actifs spécifiques est A. Marshall (1890, p.626), pour cet auteur, « *Celui qui dirige une affaire à une connaissance des hommes et des matériels qu'il pourrait dans certains cas vendre à un prix élevé à des firmes rivales. Mais, dans d'autres cas, son expérience n'aura aucune valeur en dehors de l'activité où il est déjà. Alors, son départ lui ferait peut-être perdre plusieurs fois le montant de son salaire, car probablement il ne pourrait pas avoir ailleurs la moitié de son salaire* ».

De ce fait, un actif est dit spécifique s'il correspond à un investissement durable devant être entrepris pour soutenir une transaction particulière, et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction (O. B.Olga, 2003).

Selon les responsables enquêtés (2016), les fournisseurs et les sous traitants de l'entreprise exercent sur cette dernière une grande pression. Cette situation pousse l'ENIEM à chercher des solutions à long terme, d'un côté pour une meilleure flexibilité et d'un autre côté pour ne pas subir une intensité concurrentielle élevée des fournisseurs et des sous traitants. Le comportement opportuniste des fournisseurs nuit sur la régularité des livraisons, le respect des délais et des prix, et donc indirectement sur les performances de l'ENIEM.

On peut conclure que la stratégie d'intégration verticale en amont au niveau de l'unité froid de l'ENIEM est plus dictée par la nécessité de diminuer la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, l'élimination des coûts de transaction. A aucun cas, les responsables n'ont évoqué des choix stratégiques à long terme, c'est une vision plus restreinte du projet qu'une vision globale et stratégique.

V. CONCLUSION

Notre étude a démontré la complexité des stratégies d'intégration verticale en amont, car elles doivent s'inscrire dans une vision stratégique globale tout en prenant en considération la faisabilité par rapport aux savoirs faire, pouvoir faire, vouloir faire et de tenir en compte des facteurs externes à l'entreprise.

L'entreprise doit chercher une meilleure visibilité et une flexibilité, or les intégrations verticales amont réduisent la flexibilité de l'entreprise. L'économie d'échelle des grands fournisseurs constitue une barrière très difficile à franchir.

Dans le cas de l'ENIEM, la stratégie d'intégration verticale en amont était un simple processus opérationnel, sans prendre en considération l'analyse stratégique, à travers l'étude de la filière industrielle, ni l'intensité concurrentielle, ni l'étude des coûts de transactions. Elle était plus basée sur des hypothèses et des intentions des responsables que sur un processus d'études stratégiques.

La stratégie d'intégration verticale en amont de l'ENIEM ne s'inscrit pas dans une stratégie globale qui permettra à l'ENIEM de maîtriser les facteurs clés de succès mis en évidence dans notre analyse.

L'ENIEM ne peut disposer d'une stratégie lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de ses concurrents et de développer un pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires. Les raisons sont nombreuses, on peut citer :

- Le style de direction et le style de management inadéquat.
- Absence d'une vision stratégique à long terme et d'un positionnement stratégique clair. Le portefeuille produit d'ENIEM positionne l'entreprise sur des marchés arrivés à maturité.
- La non maîtrise de savoirs faire essentiels (recherche et développement, innovation, réseau, système d'information intégré.....).
- ENIEM reste très liée au réseau traditionnel de distribution (grossiste-détaillant) alors que les concurrents se positionnent sur le circuit moderne avec une gamme de produits diversifiés (Santander, 2007).
- Le marketing dans tous ses aspects (étude de marchés, nouveaux produits, promotion et publicité) mériterait d'être développé. La publicité représente moins de 1% du chiffre d'affaires de l'ENIEM.
- L'offre de nouveaux produits avec des caractéristiques distinctives : design du produit, couleur, nouvelles fonctionnalités ou performances (économie d'énergie), confort (absence de bruit). Le prix qui était à l'origine l'unique critère de choix devient un critère parmi d'autres.
- Le système de gouvernance inadéquat à la situation de l'industrie de marché (Rapport PNR, 2013).
- Réorganisation de l'outil de production en vue d'introduire de la flexibilité.
- Alignement des effectifs avec le volume d'activité prévu.
- Assainissement du bilan et recapitalisation.

L'étude a démontré que l'ENIEM a pu maîtriser le processus d'intégration verticale de certains composants, et c'est déjà honorable pour une entreprise qui s'écroule sous une dette énorme et qui ne dispose pas de moyens et des ressources nécessaires. La baisse de coûts espérée n'a pas été atteinte.

La survie de l'ENIEM comme acteur de l'industrie de l'électroménager compétitive et globale ne peut venir seulement de l'intégration de quelques composants vu que le choix de l'intégration ne découle pas d'une vision stratégique globale, ni des facteurs clés de succès imposés par l'industrie et la concurrence. L'ENIEM doit d'abord opter pour un business modèle, en adéquation avec ses ressources et ses ambitions. Sinon, elle va vivre sur un passé glorieux et conjoncturel.

Références bibliographiques

- [1] Bain (J.S), Industrial Organization, 2^{ème} édition, New York, 1968.
- [2] Coriat (B) et Weinstein (O) « les nouvelles théories de l'entreprise », édition 7631, 1995.
- [3] Desreumaux (A), « stratégie, synthèse de cours et exercices corrigés), édition PEARSON éducation, paris.
- [4] Jarillo (J. C), la logique stratégique, DUNOD, 2004.
- [5] Johnson (G), « stratégique », 7^{ème} édition.
- [6] Gabrié (H), « la firme et sa stratégie », édition economica, paris, 2012.
- [7] Gabrie (H), la théorie moderne de l'entreprise, édition economica, 1994.
- [8] Ghertman (M), Stratégie de l'Entreprise: Théories et Actions, economica, 2004.
- [9] Koenig (G), management stratégique, vision, manœuvres et tactiques, Edi Nathan, 1993.
- [10] Kotler (P), « Marketing et management », 13^{ème} édition, PEARSON.
- [11] Leroy (F) « les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition DUNOD.
- [12] Marshall (A), Principles of Economics, p. 626, 8^{ème} édition, 1948.
- [13] Morvan (Y) « fondements d'économie industrielle », 2^{ème} édition, édition ECONOMICA, paris, 1991.
- [14] Olga (O, B) « l'économie de l'entreprise », édition du seuil, 2003.
- [15] Porter (M) « choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition ECONOMICA, paris, 1980.
- [16] Raimbourg (P) « management stratégique », édition BREAL.
- [17] Soulie (D) « analyse économique et stratégies d'entreprises », édition EDICEF, 1992.

[18] Thietart (R. A), la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Edi science Inter- national, 2000.

[19] Williamson (O E), les institutions de l'économie, Inter Edition, 1994.

Articles

[20] Dufeu (I), « déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises », 2007.

[21] Maddigan (R.J), the measurement of vertical integration. The review of economic and statistics, pp. 328-335, 1981.

[22] Sichel (W), vertical integration as a dynamic industry concept, the antitrust bulletin, vol. pp. 463-482, 1973.

[23] Williamson (O.E) ET Winter (S.G) (1991)? The nature of the firm: Origins, Evolution, and Development, Oxford University Press.

[24] Williamson (O.E), Markets and Hierarchies: an Analysis and Anti-trust Implication, New York, Free Press, 1975.

Thèses et mémoires

[25] Delpal (F), 2017, 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.

[26] Sauter (O), Désintégration vertical et Théorie de la Firme, Thèse de doctorat, université de nice-sophia antipolis, 2006