

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

**Projet de Fin d'Etudes pour l'obtention du diplôme
d'ingénieur d'état en Génie Industriel**

Thème

**Plan de redéploiement stratégique
Application à l'industrie du verre – Entreprise : MFG**



Présenté par :

M. Slimane BOUDJELLAL

M. Mohamed LAZZOUZI

Dirigé par :

Dr. Mabrouk AIB

Remerciements

En préambule à ce mémoire, nous souhaitons adresser ici tous nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, notre promoteur Dr Mabrouk AIB, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité, ses précieux conseils au cours de la réalisation de ce mémoire et l'intérêt qu'il a toujours témoigné à l'égard de notre travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre gratitude.

Nous tenons à remercier l'ensemble du personnel du département marketing et communication de MFG, en particulier Mme AMRIOUI, chef de département et les deux chefs de produit : Ms BOUTEKEDJRET et LAAGUID pour leur disponibilité et pour toutes les connaissances transmises durant notre stage ainsi que tous ceux qui ont su donner de leur temps pour répondre à nos questions.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance également à l'ensemble des enseignants du département Génie Industriel.

Nous remercions les membres du jury de nous faire l'insigne honneur d'évaluer notre travail.

Dédicaces

À mes chers parents Mohammed et Khedidja

À mes frères Abdelouahab et Youcef qui m'ont tout donné pour être ce que je suis

À mes sœurs

À tous mes amis et collègues

À mon binôme Mohamed

... je dédie ce modeste travail.

Slimane.

Je dédie ce travail

A mes parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour et l'éducation qu'ils m'ont prodigué; avec tous les moyens et au prix de tous les sacrifices qu'ils ont consentis à mon égard. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes trois frères Arezki, Samir et Malek pour leur patience et support indéfectibles.

A mes deux oncles Mohamed LAZZOUZI et Mohamed SEBARGOUD pour leur soutien précieux durant tout mon parcours.

A mon cher ami, mon binôme, Slimane chez qui j'ai trouvé l'entente dont j'avais besoin.

A mes deux amis et frères Lotfi et Mourad à qui je dois beaucoup de respect et de considération.

A mes chers amis Issam, Mahrez, Nazim, Maissa, Imane, Nawel, Anouar, Sihem, Youcef, Amine, Sohaib, Ahcene, Nacer, Salim, Salah, Chakib, Lyes, Marwen pour l'agréable bout de chemin qu'on a passé ensemble, pour leur disponibilité et leur sympathie. Ils vont trouver ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.

A mes cousins Lyna, Ines et Chakib qui était toujours la raison de ma joie aux moments les plus difficiles.

*A la mémoire de Mes grands-parents
Ahmed et Baya*

Mohamed

ملخص

الهدف من هذا العمل هو إقتراح خطة إعادة الانتشار الإستراتيجية ملائمة للسياق الحالي. يسمح هذا العمل للشركة بتخطي العقبات والتصدي لتهديدات البيئة التي تنشط فيها. ينقسم هذا العمل إلى جزئين أساسيين. الأول عبارة عن دراسة إستراتيجية تسمح بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها وتوقعاتها وفق السيناريوهات المحتملة. الجزء الثاني عبارة عن إختيار حقيية النشاطات والتوصيات الإستراتيجية الملخصة في فرص الإستثمار المتاحة للشركة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، السيناريو، الإستثمار.

Résumé

L'objectif de ce travail est de proposer un plan de redéploiement stratégique adapté au contexte actuel. Il permet à MFG de surpasser les obstacles et répondre aux menaces de l'environnement dans lequel elle évolue. Ce travail est divisé en deux grandes parties, la première est une étude stratégique qui permet d'évaluer l'état actuel de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et la projection de l'entreprise selon les scénarios envisageables. La deuxième partie est la sélection du portefeuille d'activité et les recommandations stratégiques résumées en quelques opportunités d'investissement que MFG peut saisir.

Mots clés : Stratégie, Scénario, Investissement.

Abstract

The objective of this work is to propose a strategic redeployment plan adapted to the current context. It allows MFG to surpass the obstacles and respond to the threats of the environment in which it operates. This work is divided in two parts, the first one is a strategic study which allows to assess the current status of the company against its competitors and the projection of the company according to the possible scenarios. The second part is the selection of the business portfolio and the strategic recommendations summarized in a few investment opportunities that MFG can take.

Keywords: Strategy, Scenario, Investment.

Table des matières

Liste des tableaux	VII
Liste des figures	IX
Liste des abréviations	X
Introduction générale : positionnement de la problématique	1
Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA	3
1. Introduction.....	3
2. Groupe CEVITAL	3
3. Présentation de MFG (Mediterranean Float Glass)	4
3.1. Processus de fabrication :.....	5
3.2. Les gammes de produits verre plat de MFG	6
3.3. Distribution	10
3.4. Les certifications de MFG.....	10
3.5. Les perspectives de l'entreprise MFG	11
4. Conclusion	12
Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG	3
1. Introduction.....	13
2. La démarche méthodologique.....	14
3. Recensement des marchés du verre	15
4. L'analyse Porter.....	17
3.6. Application de l'analyse Porter sur les marchés du verre.....	19
5. Etude du macro-environnement de l'entreprise : analyse PESTEL	28
5.1. Le marché de l'immobilier.....	30
5.2. Le marché de l'automobiles.....	33
5.3. Le marché de l'équipement : mobilier et électroménager.....	35
6. Synthèse de l'environnement économique de l'Algérie	38
7. Projection de la demande.....	45
8. Conclusion	62
Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise	65
1. Introduction.....	65
2. Définition de la stratégie.....	65
3. La matrice d'ADL.....	66
4. La stratégie à adopter pour les prochaines années.....	84
5. Stratégie communication et marketing	90
6. Conclusion	92

Conclusion générale 93
Bibliographie 95
Annexes 96

Liste des tableaux

Tableau 1: Les grands investissements du groupe Cevital.	4
Tableau 2: Les certifications de MFG	11
Tableau 3: Nombre d'autoconstructions par année	46
Tableau 4: Projections du marché de l'automobile pour 5 prochaines années	51
Tableau 5: Estimation de la demande de verre sur le marché de l'automobile	52
Tableau 6: Durées et pourcentages de renouvellement des produits EM	55
Tableau 7: Taille du marché Algérien en EM.....	55
Tableau 8: La production Algérienne en électroménager	55
Tableau 9: Le poids de verre en fonction de son épaisseur	57
Tableau 10: Résumé des prévisions de la demande du verre sur le marché de l'électroménager.....	58
Tableau 11: Résumé des estimations des quantités de verre dans l'industrie des panneaux photovoltaïques	59
Tableau 12: Nombre de mariages en Algérie.....	61
Tableau 13: Evolution annuelle de la production industrielle en quantité physique	61
Tableau 14: Croisement des scénarios avec les marchés du verre.....	63
Tableau 15: Résumé de l'estimation de la demande selon les scénarios à l'horizon 2020	64
Tableau 16: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario crise.....	72
Tableau 17: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario crise.....	73
Tableau 18: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario crise.	74
Tableau 19: Evaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario crise.....	75
Tableau 20: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario ouverture	76
Tableau 21: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario ouverture	77
Tableau 22: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario ouverture	78
Tableau 23: Evaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario ouverture.....	79
Tableau 24: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario statu quo.	80
Tableau 25: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario statu quo.	81
Tableau 26: Evaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario statu quo.....	82
Tableau 27: Evaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario statu quo.....	83
Tableau 28: Plan d'investissement (Objet du projet Fabrication du vitrage automobile).....	87
Tableau 29: Synthèse de l'investissement en vitrage automobile	88
Tableau 30: Plan d'investissement (une ligne de transformation de verre plat en miroir).....	89
Tableau 31: Evaluation de l'investissement selon les scénarios	90

Tableau 32: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario crise	96
Tableau 33: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario ouverture	97
Tableau 34: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario statu quo	98
Tableau 35: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario crise	99
Tableau 36: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario ouverture	100
Tableau 37: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario statu quo	101

Liste des figures

Figure 1 : Processus de production du verre – Float.....	5
Figure 2: Les plateformes de distribution de MFG.....	10
Figure 3: La démarche méthodologique de notre étude.....	14
Figure 4: Le schéma des 5 forces concurrentielles	18
Figure 5: L'hexagone sectoriel du marché de l'immobilier	22
Figure 6: L'hexagone sectoriel du marché de l'automobile.....	24
Figure 7: L'hexagone sectoriel du marché du mobilier.....	28
Figure 8: L'hexagone sectoriel du marché de l'électroménager	26
Figure 9 : Illustration d'un modèle PESTEL	29
Figure 10: La démographie de l'Algérie	30
Figure 11: Les tranches d'âge en Algérie	31
Figure 12: PIB par habitant (Dollars/an), Algérie.....	33
Figure 13: Exportations des hydrocarbures entre 2005 et 2015 en milliards de dollars.....	39
Figure 14: Evolution du PIB entre 2007 et 2014 en milliards de dollars.....	39
Figure 15: Valeurs des importations (milliards de dollars).....	40
Figure 16: Réserves de change (en milliards de dollars)	40
Figure 17: Pourcentage de la population ayant accès à un crédit bancaire.....	41
Figure 18: Crédit domestique au secteur privé (%PIB)	42
Figure 19: Exportations des produits manufacturés en 2013.....	42
Figure 20: Matrice croisée des scénarios probables.....	43
Figure 21: Illustration de la situation économique en 2030 pour le scénario statu quo.....	44
Figure 22: Nombre d'auto-constructions par année	47
Figure 23: Nombre d'entités économiques créés par année	47
Figure 24: Illustration des prévisions de la construction automobile en Algérie.....	51
Figure 25: Evolution de la production Algérienne en électroménager	56
Figure 26: La matrice ADL et ses recommandations stratégiques	67
Figure 27: La matrice ADL adaptée aux besoins de l'étude	69
Figure 28: Les nombre de réalisations de logements entre 2006 et 2014.....	70
Figure 29: Vente automobiles Algérie.....	71
Figure 30: Matrice ADL - Scénario 1 (Crise).....	75
Figure 31: Matrice ADL, Scénario 2 (Ouverture).....	79
Figure 32: Matrice ADL - Scénario 3 (Statu Quo)	83
Figure 33: Carte mentale des idées pour le plan marketing et communication	91

Liste des abréviations

AADL	Agence Algérienne du Développement du Logement
ABS	Système Antiblocage des Roues
ADL	Arthur Di Little
APN	Assemblée Populaire Nationale
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CNAT	Centre National d'Assistance Technique
CNRC	Centre National du Registre de Commerce
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DTS	Droits de Tirage Spéciaux
EM	Electroménager
ENIEM	Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménagère
FCS	Facteur Clé de Succès
FMI	Fond Monétaire International
MENA	Middle East and North Africa
MFG	Mediterranean Float Glass
MHUV	Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville
MP	Matière Première
MW	MégaWatts
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONS	Office National des Statistiques
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole
PESTEL	Politique, Economie, Sociale, Technologie, Environnement et Légale
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNB	Produit National Brut
PVB	Polyvinyle de Butyral
PVC	Polychlorure de Vinyle
QHSE	Qualité, Hygiène et Sécurité de l'Environnement
R & D	Recherche et Développement
SNVI	Société Nationale des Véhicules Industriels
SPA	Société Par Actions
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USD	United States Dollar

Introduction générale : positionnement de la problématique

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Leur survie dépend de leur capacité d'effectuer des choix pertinents parmi plusieurs décisions possibles. Les décideurs doivent mesurer l'impact de chacune de ces décisions sur les performances de l'entreprise. De telle sorte que la décision finale permettra d'atteindre les objectifs souhaités dans des conditions données. Nous parlons dans ce cas d'enjeux stratégiques.

MFG est une filiale du groupe Cevital, spécialisée dans la fabrication du verre plat et sa transformation. En effet l'objectif de la création de l'entreprise en 2007 était principalement de viser le marché sud-européen en particulier et méditerranéen en général. Un taux de 70% de la production de l'entreprise était destiné à l'exportation (avec 30% elle arrive à couvrir la totalité de la demande locale du verre plat).

Mais suite à la crise de 2008 et ses conséquences sur la situation économique du marché européen ont fortement diminué la demande. En outre, l'accentuation de la concurrence avec l'entrée de nouveaux concurrents notamment Turques ont détérioré les opportunités de croissance de MFG sur ce marché. Ainsi, le marché de MFG est désormais plus que jamais menacé par la forte concurrence. En conséquence l'entreprise était confrontée à deux situations possibles :

- Viser d'autres marchés plus éloignés tel que le marché américain. Ce sont des marchés très prometteurs en volume mais représentent d'énormes surcoûts de transport (le verre est une matière très dense, lourde et dont le transport maritime s'élève à des coûts très élevés).
- La seconde situation envisageable est de se placer sur le marché local et de le développer en se plaçant un échelon de plus en aval de la chaîne du verre (la transformation du verre plat après avoir été le fabricant de cette MP). C'est ce qui constituera le cadre de notre étude.

Notre travail constitue une suite logique de démarches et d'études de différents facteurs qui peuvent influencer les activités de l'entreprise. Le cadre de l'analyse est le marché Algérien du verre plat et la finalité sera une élaboration des scénarios pertinents que peut rencontrer l'entreprise ainsi que les actions à entreprendre en anticipation de chacun des scénarios.

Leur élaboration est basée sur une méthodologie robuste et sur des hypothèses proches de la réalité, les scénarios sont construits selon deux facteurs déterminants : L'évolution de l'économie algérienne en termes d'ouverture économique ainsi que les cours des hydrocarbures et leur impact sur les projets à venir.

Notre projet vise à mettre en œuvre les méthodologies éprouvées qui permettront à MFG d'anticiper sur le futur incertain et définir les stratégies gagnantes. Il s'agira notamment d'utiliser les outils d'analyses prospectives et stratégiques pour identifier les filières les plus attractives en fonction des facteurs propres à MFG (positionnement, forces & faiblesses) et des facteurs propres à la filière. Ce

Introduction générale

travail permettra d'élaborer le portefeuille d'activités optimales en combinant des indicateurs comme la rentabilité et le risque sous contraintes. La démarche adoptée est la suivante :

Chapitre I intitulé « Présentation de l'entreprise MFG SPA » va introduire l'organisme d'accueil, étant une filiale de CEVITAL, le plus grand groupe privé Algérien en quelques chiffres. Le processus de fabrication du verre plat. Y est décrit ainsi que la gamme de produits de l'entreprise. Enfin expliciter l'ensemble des certifications de l'entreprise en matière de qualité.

Chapitre II intitulé « Etude stratégique du marché du verre » servira de base sur le marché du verre. Il consiste en une étude bibliographique ayant pour objectif le recensement suffisamment exhaustif des produits pouvant être dérivés du verre plat. De plus, citer les caractéristiques de chacune des activités liées à ces produits.

Après avoir regroupé les familles de produits en DAS qui sont : Le marché de l'immobilier, l'automobile, l'immobilier et l'électroménager, une étude du macro-environnement de l'entreprise par l'outil « PESTEL » ainsi que l'analyse des forces concurrentielles par l'outil « (5+1) forces de Porter » ont été menées. La synthèse sera une analyse générale de l'environnement économique du verre plat.

Enfin pour clôturer ce chapitre, une projection de la demande en fonction des données récoltées auprès des différents acteurs économiques de ce marché sera établie.

Chapitre III intitulé « Evaluation des marchés des filières du verre transformé ». Cette étape consiste en premier lieu à la définition de la stratégie dans son sens théorique ensuite opérationnel. Sa modélisation ainsi que son élaboration. L'outil utilisé pour cette phase est la matrice Arthur D. Little. Cet outil permettra l'élaboration du portefeuille d'activités en croisant deux variables clés :

- L'attractivité de chaque DAS en fonction de son potentiel en termes de volume nécessaires, de marges pouvant être tirées et des risques que peut courir l'entreprise sur ces marchés. Mais aussi en fonction du degré de maturité (saturation) des marchés et ses projections de croissance.
- La compétitivité de l'entreprise. Les éléments clés sont ses FCS qui lui permettront d'acquérir des parts de marchés et faire face à la concurrence. Ces FCS sont pondérés et évalués pour chaque marché et en fonction de chaque scénario.

La sélection du portefeuille s'établira en effectuant une optimisation du couple rentabilité/risque sous contraintes (budget, capacités, etc.).

Pour finir, une conclusion du travail précise l'impact de ces choix sur la performance globale de l'entreprise.

Enfin, une conclusion générale sera dressée. Nous reviendrons sur les points importants de notre travail et les principales contributions. Nous proposerons les recommandations essentielles pour le plan de redéploiement stratégique MFG afin de relever les défis futurs et enfin nous indiquerons les perspectives potentielles de notre travail.

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

1. Introduction

L'Algérie a décidé vers la fin des années 1990 d'adopter une économie de marché afin d'encourager les investissements dans plusieurs domaines industriels. Plusieurs entreprises ont vu le jour durant cette période. Parmi elles, le groupe Cevital qui est devenu l'une des plus grandes entreprises de l'histoire de l'Algérie. Cevital a été créé en 1998 en tant que complexe agro-alimentaire. Il a connu par la suite des investissements importants dans différents secteurs industriels, tels que l'agro-alimentaire, la distribution de l'automobile, la production de matériaux de construction, etc.

Dans ce premier chapitre, nous commençons par présenter le groupe Cevital et ses grands investissements au fil du temps. Puis nous nous focaliserons sur l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG), l'une des filiales du groupe Cevital qui a connu un développement important. Nous présenterons l'entreprise, son développement, ses activités, sa gamme de produits et leurs caractéristiques, le processus de production de verre et les certifications de MFG.

2. Groupe CEVITAL

CEVITAL est une société par action (SPA). Créée en 1998, avec un capital social de 1000 000 000 DA. Au début Cevital ne produisait que les huiles, ensuite elle a rajouté d'autres produits agro-alimentaires tels que le sucre et la margarine. Après quelques années, Cevital est devenue le leader du marché national détenant plus de 60% des parts de marché de l'huile et 70% pour le sucre, cela est dû à la haute qualité de ses produits et sa compétitivité. Suite à ses réussites, le groupe CEVITAL a fait de grands investissements dans plusieurs secteurs industriels tels que la distribution des automobiles, la production métallurgique... (PREA, 2010)

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

Le tableau suivant résume les investissements du groupe CEVITAL par secteur d'activité et à travers le temps :

Tableau 1: les grands investissements du groupe Cevital, (Potential for renewable energies in Algeria, 2010).

Année	Investissement
1999	Lancement de la production de l'huile avec la première marque de l'huile de table « Fleurial »
2001	Lancement de la production de la margarine « Fleurial »
2002	Lancement de la marque de margarine « Matina »
2004	Lancement de la marque « S'men Medina »
2005	Acquisition de l'usine de l'eau minérale « Lalla Khedidja »
2006	- Acquisition de la conserverie « Cojek » - Extension de la capacité de raffinerie de sucre à 2000 tonnes/jour
2007	- Création de SAMHA, un distributeur des produits SAMSUNG (produits électroniques et électroménagers) - Création de MFG, pour la production et la distribution du verre plat en Europe et en Algérie.
2008	- Lancement d'une usine de montage SAMHA pour SAMSUNG - Création de « COGEPT » pour le matériel de travaux publics de la marque VOLVO.
2010	Démarrage de la production du sucre avec 3000 tonnes/jour

Parmi les investissements cités dans le tableau, MFG est l'une des filiales du groupe CEVITAL qui a connu une croissance énorme. Elle est spécialisée dans la production, transformation et distribution du verre plat en Algérie et en Europe. Dans ce travail nous étudions l'entreprise MFG au niveau national. Nous présenterons MFG avec plus de détails dans la suite de ce chapitre.

3. Présentation de MFG (Mediterranean Float Glass)

MFG a été créée en 2007 avec un investissement de 12 milliards de dinars pour couvrir principalement le marché de l'Europe occidentale (Italie, Espagne, France, Portugal ...), mais également le marché Nord-africain (Algérie, Maroc, Tunisie...), MFG est aujourd'hui l'un des plus grands producteurs du verre plat en Afrique. Une grande partie de sa production est destinée à l'exportation (elle dispose de trois plateformes : en Italie, en Espagne, au Maroc et un bureau de liaison en Tunisie), ce qui fait d'elle un acteur significatif à l'échelle internationale. Le reste de la production suffit pour satisfaire le marché local, auquel elle détient plus de 95% des parts de marché. La production de MFG est orientée selon deux axes principaux :

- **La production du verre semi-industriel** : une ligne de production du verre feuilleté en 2009, une autre pour le verre à couches tendres en 2011, et une nouvelle ligne pour le verre teinté et le verre à couches dures en 2015.

- **La transformation des produits verriers** : qui a commencé en 2010 pour répondre aux besoins du marché local notamment en double vitrage isolant destiné à la fenêtre et à la façade des bâtiments. MFG peut aussi répondre aux besoins de plusieurs secteurs économiques tels que le domaine du BTP, l'électroménager, les panneaux solaire, le mobilier urbain et domestique. (www.mfg.dz, 2015)

3.1. Processus de fabrication :

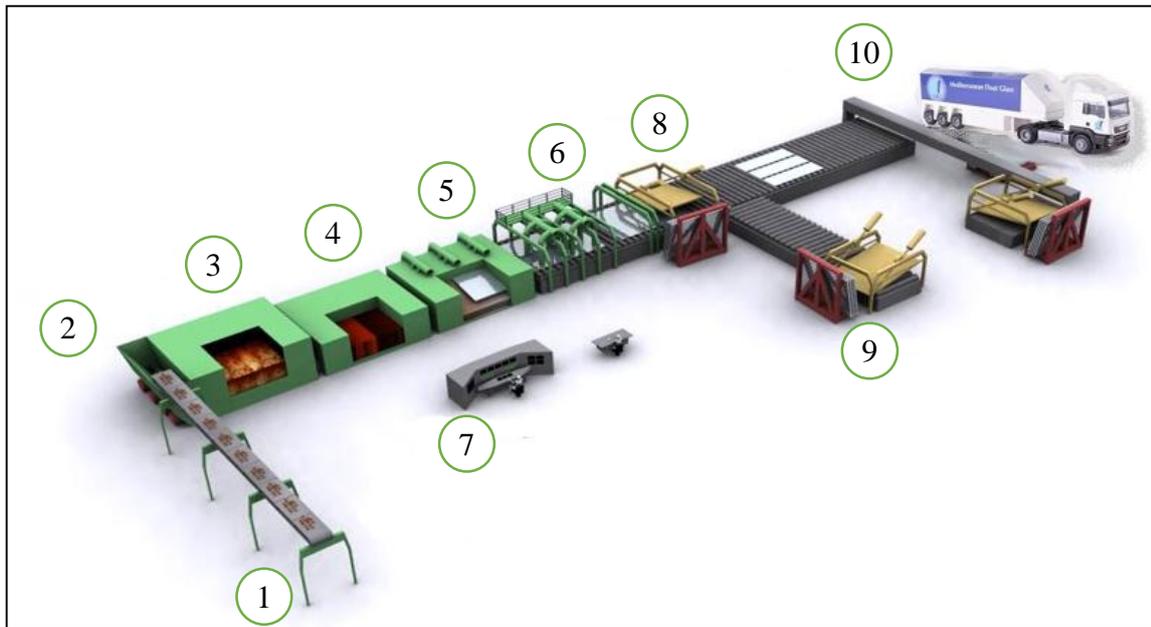


Figure 1 : Processus de production du verre – Float (MFG, 2015)

1- Préparation de la matière première :

Un contrôle rigoureux est assuré pour chaque matière première avant son enfournement selon des standards internationaux reconnus.

4- Four de fusion :

Le four, construit en briques réfractaires, peut contenir jusqu'à 2000 tonnes de verre fondu à 1550°C.

7- Salle de contrôle :

Le suivi de toute la ligne se fait à ce niveau, via la détection des défauts en automatique, le contrôle des épaisseurs et des contraintes de verre ainsi que l'optimisation des différents formats de verre.

8- Système de découpe :

Sert à découper le verre en différentes dimensions selon les formats voulus.

2- Préparation du mélange vérifiable :

Composé de toutes les matières premières entrantes dans la fabrication du verre float.

5- Bain d'étain :

Le verre float sur un bain d'étain en fusion, des roues dentées situés sur les bords du ruban propulsent le verre vers l'avant et définissent l'épaisseur requise.

9- Relevées à ventouses :

Ce système permet d'empiler directement les plateaux de verre sur des supports afin qu'ils puissent ensuite être stockés et expédiés.

3- L'enfournement :

L'introduction du mélange vérifiable dans le four de fusion. Ce four fonctionne sous une grande température.

6- Etenderie :

L'étenderie permet au ruban de verre de se refroidir dans des conditions soigneusement contrôlées.

Ce processus libère les tensions internes du verre et maximise son potentiel en termes de résistance mécanique.

10- Livraison du verre :

La remorque, équipée de suspensions spéciales et disposant d'une conception spécifique, reçoit le pupitre chargé de plateaux de verres (27 tonnes).

L'ensemble est maintenu en position à l'aide de bras articulés ou de coussins d'air.

3.2. Les gammes de produits verre plat de MFG

MFG produit une large gamme de produits : verre clair, verre feuilleté, verre à couches en différentes dimensions, épaisseurs et caractéristiques physiques et techniques.

3.2.1 Le verre plat clair

Le verre plat clair de MFG est fabriqué par le procédé « Float ». Cette technologie consiste à verser le verre en fusion sur un bain d'étain, puis à le refroidir lorsque le verre est suffisamment stabilisé du point de vue physique et dimensionnel.

Le procédé « Float » permet d'obtenir un verre aux faces parfaitement planes et parallèles de haute transmission lumineuse. Ce verre est utilisé dans le secteur du bâtiment (vitrage extérieur et intérieur), le secteur de l'automobile et l'électroménager.

Le verre plat clair de MFG est disponible en large gamme d'épaisseurs allant de 3 à 12 mm.

3.2.2 Verre Feuilleté

Le verre feuilleté est fabriqué à partir de deux feuilles ou plus de verre clair MFG, collées entre elles par un intercalaire (un ou plusieurs films en matière synthétique, une résine ou un gel). Cet intermédiaire permet aussi de rajouter des caractéristiques au verre fini. Parmi les types du verre feuilleté disponibles chez MFG nous citons :

a. Verre feuilleté MIDILAM :

Il est fabriqué à base de feuilles de verre plat clair, collées l'une à l'autre par un intercalaire PVB (Butyral Poly Vinyle). Le MIDILAM résiste à l'impact lors d'un choc avec un corps étranger. Le verre se fendille uniquement. La fracture est localisée au point d'impact sans altérer la visibilité. L'intercalaire PVB maintient les morceaux de verre en place ce qui diminue les risques de coupure par les éclats de verre. Il garde par ailleurs l'étanchéité de la paroi. De plus, l'énergie résiduelle du corps est absorbée par cet intercalaire lors du choc. Le vitrage empêche donc le passage du corps si l'impact n'est pas disproportionné.

Le MIDILAM est disponible dans une large gamme de combinaison du 33.1 au 1010.2.

b. Verre feuilleté ACOUSTIQUE MEDIPHON :

Le MEDIPHON est un verre feuilleté acoustique de sécurité ; il est composé de deux ou plusieurs feuilles de verres assemblées avec un ou plusieurs films de PVB acoustique. Grâce à son PVB spécialement adapté, ce verre permet d'obtenir des performances acoustiques optimales tant en simple vitrage qu'en vitrage isolant. Il procure ainsi un confort et un bien être intérieur.

Parmi les applications du verre MEDIPHON acoustique, à citer :

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

- Les façades vitrées et les fenêtres ;
- Les toitures ;
- Les cloisons intérieures (les parois vitrées dans des bureaux, les salles de réunion ...).

Il est utilisé dans tous ces domaines parce qu'il garantit plusieurs avantages, tels que :

- L'isolation acoustique : il présente des performances acoustiques supérieures à celles du vitrage MEDILAM équivalent, mais assemblé avec un PBV classique ;
- La résistance mécanique et la sécurité : il présente la même résistance mécanique et le même niveau de sécurité que le MEDILAM de même composition ; en cas de bris du vitrage, les fragments du verre restent collés à l'intercalaire PVB, ce qui réduit les risques de blessures.

c. Le verre feuilleté opale MEDISNOW :

Le MEDISNOW est un verre feuilleté opale, composé de deux verres assemblés au moyen de film PVB opale. C'est un verre de sécurité comme le MEDILAM. Il peut être utilisé dans toutes les applications nécessitant une protection contre les blessures, tels que :

- Les espaces résidentiels ou non résidentiels : bureaux, restaurants, hôtels, aéroports... ;
- En façades : doubles vitrages ;
- En intérieur : cloisons, portes encadrées, toitures, mobilier.

Le MEDISNOW présente aussi d'autres avantages, comme :

- Il nuance subtilement la translucidité et préserve ainsi l'intimité des agencements tertiaires ;
- Il s'applique partout où on souhaite associer l'esthétique d'un vitrage opale aux performances d'un vitrage feuilleté de sécurité ;
- Il limite la transmission des ultraviolets.

3.2.3 Verre à couches tendres :

Les verres à couches tendres sont des produits verriers industriels pulvérisés par des oxydes métalliques sous forme de couches minces. Cette technique est nommée par le sigle PVD (Physical Vapor Deposition). Le dépôt des couches à basse température (après production du verre) constitue des couches appelées « couches tendres ».

a. Verres à couches tendres MEDISTAR S :

Le MEDISTAR S est un verre à couches à basse émissivité de haute performance. Il est constitué de verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxyde de métaux et de métaux nobles, déposée par pulvérisation cathodique sous vide. Cette couche réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement. Il est monté en double vitrage, il peut être utilisé dans tous

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

les vitrages isolants pour des constructions neuves ou la rénovation comme : les fenêtres et porte-fenêtre, vérandas, loggias et façades de bâtiments non résidentiels.

Son utilisation dans plusieurs endroits est due au fait qu'il présente plusieurs avantages, à citer :

- Économie d'énergie : Diminution des coûts de chauffage grâce à une isolation optimale. Monté en double vitrage équipé d'un intercalaire à rupture thermique, il améliore encore la performance globale de la fenêtre.
- Meilleur confort dans les pièces ; Répartition uniforme de la chaleur sans zone froide près des fenêtres ainsi que la réduction des risques de condensation sur le verre intérieur.
- Grande liberté architecturale ; Couleurs neutres en transmission et en réflexion ainsi qu'un aspect légèrement brillant pour une esthétique renforcée.
- Protection de l'environnement (Réduction des émissions de CO₂.)
- Transmission lumineuse élevée (80%).

b. Verres à couches tendres MEDISTAR + S :

Le MEDISTAR + S est un verre à couches à faible émissivité de très haute performance. Il est destiné à l'assemblage en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu par une fine couche transparente d'oxydes de métaux et métaux nobles. Ceci réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement. Le MEDISTAR +S offre la plus basse émissivité qu'il soit possible de fabriquer industriellement. Ce verre peut être utilisé dans tous les vitrages isolants pour la construction neuve ou en rénovation :

- a. Fenêtres et porte-fenêtre de logement;
- b. Véranda et loggia ;
- c. Fenêtre et façade de bâtiment non résidentiel.

La performance d'isolation thermique du MEDISTAR + S est supérieure de 10% à celle du MEDISTAR S. Il permet de tripler la performance d'un double vitrage classique. Et donc :

- Diminution des coûts de chauffage grâce à une isolation optimale ;
- Répartition uniforme de la chaleur sans zone froide près des fenêtres.
- Réduction des risques de condensation sur le verre intérieur ;
- Transmission lumineuse élevée (70%) ;
- Couleurs neutres en transmission et en réflexion. Aspect légèrement brillant pour une esthétique renforcée ;
- Réduction des émissions de CO₂.

c. Verres à couches tendres MEDIFLECT :

Le MEDIFLECT est un verre réfléchissant qui a été soigneusement conçu pour répondre à la double exigence des architectes « le fonctionnel et l'esthétique ». Le revêtement confère une façade comme un « miroir ». Cela lui donne un attrait visuel tout en offrant des avantages fonctionnels comme la réflexion et la réduction de l'éblouissement.

Le verre réfléchissant MEDIFLECT est adapté à la plupart des types de vitrages de façade dans les bâtiments. Les vitrages MEDIFLECT sont destinés à de très larges applications :

- Bâtiments résidentiels,
- Bureaux, commerces,
- Bâtiments scolaires,
- Bâtiments industriels.

Le MEDIFLECT offre un confort solaire en reflétant une proportion importante du rayonnement solaire. Il limite ainsi l'entrée de chaleur à l'intérieur d'un bâtiment. Il offre un confort visuel supérieur en reflétant l'écart du bon quanta de lumière pour limiter l'éblouissement, tout en permettant l'entrée d'une quantité suffisante de lumière naturelle. Il offre une facilité de traitement car il peut être traité comme un verre float normal. Une fois trempé, le MEDIFLECT acquiert d'autres performances et devient un verre autonettoyant, nommé « MEDICLEAN ».

d. Verres à couches tendres MEDICLEAN

La gamme des vitrages MEDICLEAN combine les avantages de l'auto-nettoyage avec différents degrés de performance du contrôle solaire afin de proposer une large gamme de solutions et protection solaire pour les endroits difficiles à atteindre et à nettoyer. Le verre MEDICLEAN sèche également plus vite, laissant la vitre plus propre et réduisant les traces pour offrir des vues d'une grande clarté. Ce qu'est en fait un produit idéal pour différentes applications.

3.2.4 Verre feuilleté à couches

Via le procédé PVD, les mêmes couches déposées sur le verre plat (MEDISTAR S, MEDIFLECT, ...etc.) peuvent être aussi appliquées sur des verres feuilletés afin d'atteindre les mêmes performances optiques et énergétiques. Ils seront ajoutées aux propriétés spécifiques des verres feuilletés (Anti-vandalisme, Acoustique, ... etc.).

Le verre feuilleté à couches est destiné à de très larges applications :

- Fenêtres et portes fenêtres, Assemblés en double vitrage avec un remplissage d'argon qui permet d'atteindre des valeurs $U_g = 1.0 \text{ W/m}^2\text{K}$.
- Façades extérieures des immeubles vitrés.
- Parois pare-balles et anti-vandalismes (Banque, ... etc.)

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

Le Medilam STAR S et STAR +S sont des verres de sécurité et d'isolation à très faible émissivité, convenant parfaitement pour les utilisations de protection solaire. Ils sont combinables avec les produits suivants : Medireflect / Mediclean. (MFG, 2015)

3.3. Distribution

MFG dispose de trois plateformes : en Italie (Turin), en Espagne (Valence), au Maroc (Tanger) et un bureau de liaison en Tunisie (Tunis). En l'absence de sous-traitants spécialisés en Algérie dans le domaine de la Logistique du Verre, MFG s'est dotée de moyens importants pour assurer son programme d'exportation :

- Acquisition de 250 Remorques spécialisées dans le transport du Verre qui a nécessité un investissement de 1,5 Milliards de DA.
- Mise en place d'une Structure Transit dédiée exclusivement à l'activité Export pour la prise en charge des formalités douanières et portuaires. (MFG, 2015)

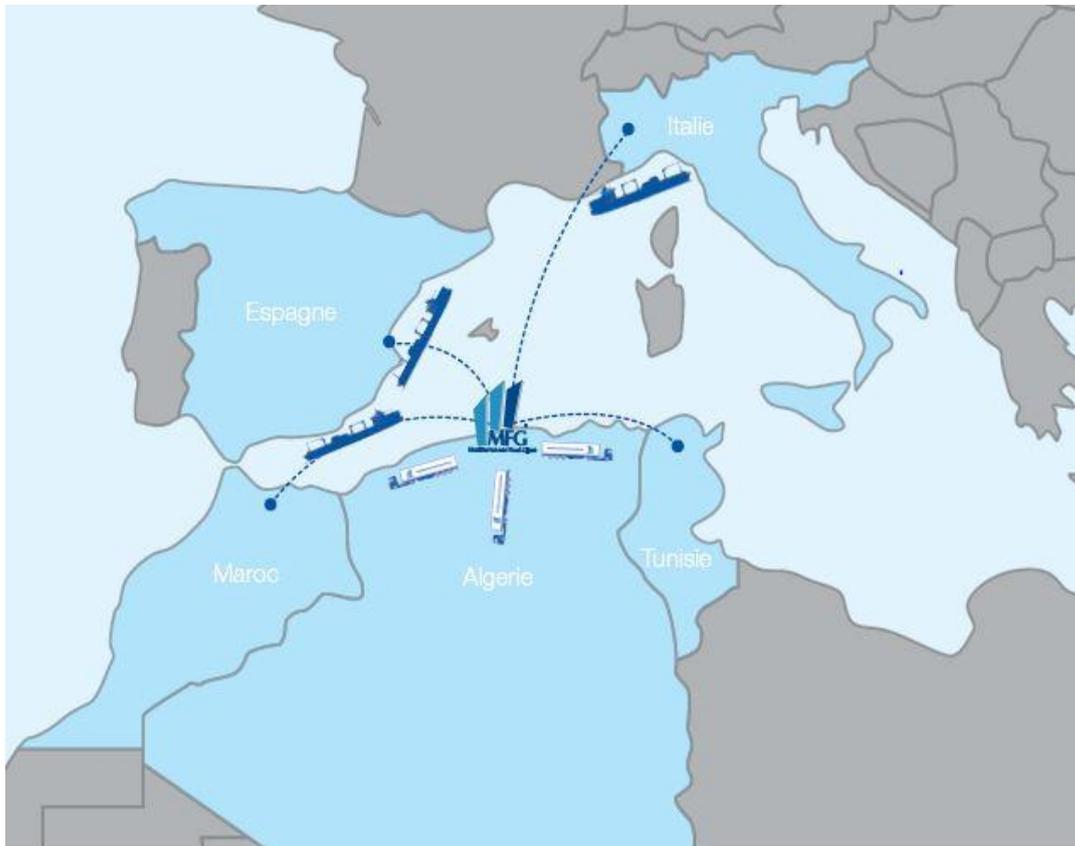


Figure 2: Les plateformes de distribution de MFG (MFG, 2015)

3.4. Les certifications de MFG

Après six années d'activités, les produits MFG culminent en haut du podium et obtiennent plusieurs marquages et labels. En effet, le verre plat MFG a obtenu le marquage Communauté Européenne (CE) (en octobre 2007), UNI pour le verre feuilleté (en septembre 2011), l'agrément technique ATG

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

pour les verres à couches et le label CEKAL¹ pour le verre feuilleté, le verre trempé et le double vitrage isolant (en juin 2012).

Cette filiale du groupe CEVITAL, qui, à elle seule, cumule les performances et le profil d'un grand groupe, s'est investie dans une série de mise en conformité, en adoptant les normes QHSE, ISO 2001, ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 et 10006 pour certifier la qualité de ses produits et ses processus techniques et organisationnels. De plus, leur respect aux normes environnementales, d'hygiène et de sécurité de ses employés. (BOUAKLINE et ABELLACHE, 2014)

Tableau 2: Les certifications de MFG (BOUAKLINE et ABELLACHE, 2014)

La norme QHSE	Les causes de certification	Date de certification
ISO 9001: 2008 pour le management de la qualité	La qualité des activités d'entreposage, commercialisation et distribution de verre MFG	Décembre 2008
ISO 14001 :2004 pour le management de l'environnement	Le respect des normes environnementales sur site (hygiène, taux de rejet de déchets industriels, émission CO2 ...)	Décembre 2008
OHSAS18001 :2007 pour la santé et la sécurité de ses employés	MFG a pris à la rigueur la santé et la sécurité de ses employés via un règlement et un suivi qui oblige tout employés sur site de : <ul style="list-style-type: none">• L'uniforme du travail + casques obligatoires ;• Panneaux d'indications des normes de sécurité à chaque endroit sur le site	Décembre 2008

3.5. Les perspectives de l'entreprise MFG

L'entreprise MFG ne cesse de se développer. Sa politique est fondée sur la conquête de nouveaux marchés dès qu'il y a une source probable de rentabilité. En effet, l'entreprise s'est investie dans une nouvelle ligne de production d'une capacité nominale de 820 tonnes/jour. Cette ligne permettra de libérer l'ancienne ligne pour de nouveaux segments comme le segment de l'automobile qui exige plus de flexibilité dans la production.

L'entreprise envisage également d'avoir plus d'autonomie en termes de matière première ce qui amortira considérablement sa structure de coûts.

¹ CEKAL, association loi 1901, créée en 1989, délivre, en tant qu'organisme certificateur, des certificats de produits aux fabricants de vitrages isolants, feuilletés, trempés sur la base de contrôles et d'essais réalisés dans leurs centres de production.

Chapitre 1 : présentation de l'entreprise : MFG SPA

L'entreprise aborde également l'aspect innovant du verre. Elle suit continuellement les nouveaux produits verriers, comme le dernier type développé "les climats" qui sert d'isolant thermique parfait, C'est un verre à couches tendres.

4. Conclusion

MFG est parmi les entreprises algériennes les plus performantes. La description précédente ne fait que confirmer sa performance que ce soit sur le plan fonctionnel ou organisationnel. Elle occupe une place importante dans l'économie algérienne et mondiale. Néanmoins, malgré tous les avantages concurrentiels qu'elle possède, elle rencontre plusieurs obstacles, difficultés et problèmes, comme la baisse de vente enregistrée en 2008 suite à la crise qui a touché les marchés italien, français et espagnol.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

1. Introduction

Afin de proposer un plan de redéploiement stratégique à l'entreprise MFG, nous avons défini une approche méthodologique qui intègre les outils éprouvés en la matière. L'analyse PESTEL et Porter constituent notamment des outils très pertinents afin d'étudier le microenvironnement et les forces concurrentielles. Ces outils constituent le premier pas pour l'élaboration d'une stratégie appropriée aux enjeux auxquels l'entreprise doit faire face. Certes la complexité dépend souvent des facteurs externes mais le potentiel interne de l'entreprise et son savoir-faire sont aussi des éléments déterminants. Avant d'aborder cette étude analytique, nous allons d'abord investiguer le marché et recenser les différents marchés auxquels l'entreprise peut s'investir (qui constitueront nos DAS par la suite). Ainsi la démarche suivra un enchaînement logique présenté ci-après.

L'évolution de chacun de ces marchés dépend fortement de l'évolution de l'environnement économique et politique (voire plus largement, l'analyse PESTEL). Aussi nous avons entrepris l'élaboration de plusieurs scénarios pertinents. Cette démarche nous permet d'effectuer une estimation de la demande en fonctions de chaque scénario. Les résultats obtenus impacteront directement la sélection du portefeuille stratégique de MFG.

2. La démarche méthodologique

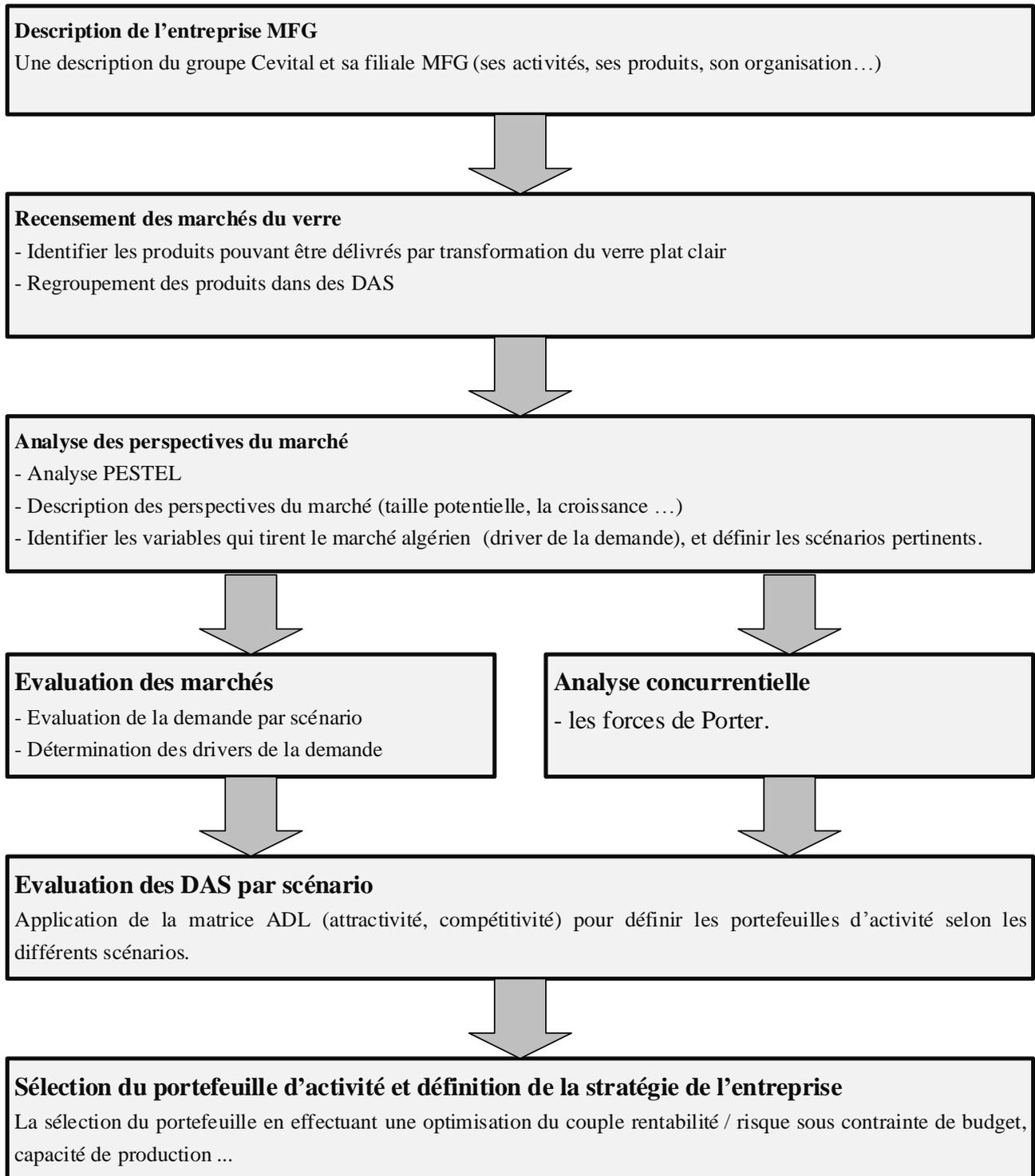


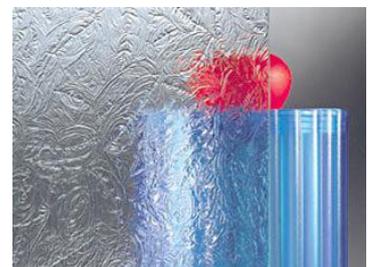
Figure 3: la démarche méthodologique de notre étude

3. Recensement des marchés du verre

Le verre est un matériau dur, fragile (cassable) et transparent à la lumière visible. Il existe sous plusieurs formes : verre creux, fibres de verre, verre cellulaire, et le verre plat qui représente la famille du verre la plus utilisée et qui constituera notre cadre d'analyse.

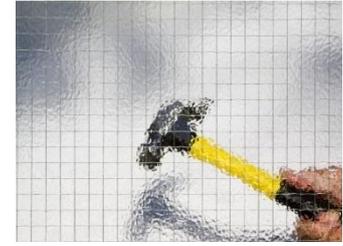
En effet, le verre plat est très fréquemment utilisé de nos jours. Il est réputé pour ses propriétés optiques (transparence, visibilité, réfringence ...). Le verre est également présent dans les éléments de haute technologie du quotidien : disques durs, écrans tactiles, et les industriels du verre envisagent de multiples applications futures. Depuis plusieurs années déjà, le vitrage occupe une place privilégiée en architecture. Il est choisi en fonction de ses performances, recherché pour la richesse de ses coloris, sa transparence ou sa réflexion lumineuse. Il est surtout apprécié pour les contrastes ou les harmonies qu'il crée. C'est un matériau esthétique par excellence, source inépuisable d'innovations. Le verre gagne chaque jour davantage de terrain dans le domaine de la décoration. Voici quelques types de verres de base:

- **Verre flotté** : Le verre flotté est aujourd'hui le type de verre le plus utilisé. Le processus de fabrication du verre flotté permet de produire de manière rentable du verre transparent doté de surfaces planes. Il existe également le verre flotté teinté, il peut être fabriqué juste en ajoutant des oxydes de métaux.
- **Verre à vitre** : Ce terme désigne de nos jours un verre produit par étirage. Ce type de verre a la même composition chimique que le verre flotté et présente les mêmes propriétés physiques. Aujourd'hui, il n'est pratiquement plus utilisé que pour le marché de la rénovation.
- **Verre décoratif** : Les verres décoratifs sont des verres à la surface structurée de manière plus ou moins accentuée, d'un seul côté ou des deux côtés. Lors de la fabrication, une ou plusieurs paires de cylindres parcourent la masse de verre pour la modeler selon l'accentuation souhaitée. Par conséquent, le verre perd sa transparence, Mais il est ainsi particulièrement bien adapté pour protéger du regard tout en offrant une grande perméabilité à la lumière. En règle générale, la limite de charge, statique comme thermique, des verres décoratifs est plus faible que celle du verre flotté.



Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

- **Verre décoratif armé** : Le verre décoratif peut être pourvu d'une armature qui est appliquée dans le verre encore liquide lors du processus de fabrication. En cas de rupture mécanique, l'armature maintient ensemble les morceaux de verre. Ce qui offre une certaine protection contre la chute d'éclats de verre.



- **Verre de protection contre les rayonnements** : Il est composé, en grande partie, d'oxyde de plomb qui absorbe les rayons X. Son efficacité contre les rayons X est exprimée par la valeur appelée « épaisseur d'équivalent plomb ». Ses principaux domaines d'utilisation sont les hôpitaux ainsi que les services de recherche et développement. Pour résumer, il est adéquat dans toutes les situations où une transparence totale est requise, associée à une protection optimale contre les rayonnements.



- **Verre trempé** : Lors du processus de trempage thermique (refroidissement rapide), les propriétés physiques et mécaniques du verre s'améliorent. Le verre durci et le verre trempé thermique répondent à des exigences supérieures et résistent à des charges accrues. De plus, ils peuvent offrir un niveau de protection et de sécurité supérieur.



En ce qui concerne le verre plat produit par MFG, il sous plusieurs formes :

- Verre float clair ;
- Verre Feuilleté ;
- Verre à couches
- Verre trempé ;
- Verre feuilleté à couches.

Le verre plat est utilisé essentiellement dans les secteurs suivants :

a. L'automobile :

Ce secteur consomme de plus en plus le verre clair pour le transformer en pare-brise, vitres latérales et lunettes arrières...etc. la matière première principale est le verre clair et les produits dérivés/transformés sont le verre feuilleté et verre trempé avec un procédé de bombage et mise en forme. Il existe d'autres verres plus personnalisés pour la haute gamme.

b. L'immobilier :

Le verre est utilisé dans ce secteur pour assurer le vitrage des ménages ainsi que les différents espaces commerciaux. C'est le premier marché par excellence du verre plat. Il englobe le vitrage trempé, feuilleté mais aussi d'autres types selon la demande comme l'isolant thermique, acoustique et lumineux.

c. Le mobilier :

Il s'agit de la fabrication de meubles d'intérieur et de rangement modulaires. L'industrie du meuble classée dans le secteur des Industries Diverses, regroupe les meubles en tous matériaux: bois, métal, matières plastiques et autres. Ces différents articles sont destinés aussi bien à l'usage domestique qu'à l'usage professionnel (bureaux, collectivités, magasins, usines, entrepôts).

d. L'électroménager :

L'industrie de l'électroménager concerne la fabrication d'un éventail très large de produits. L'industrie de l'électroménager concerne la fabrication des appareils domestiques suivants :

- Les réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, les machines à laver ...
- Les appareils de cuisson électriques et à gaz, fours, micro-ondes, cuisinières...etc.
- Chauffe-eau électrique et à gaz, les appareils électriques et à gaz pour le chauffage, ventilateurs...
- Les appareils électriques d'hygiène et de soins.
- Matériels électroniques domestiques : téléviseurs... etc.

e. Autres utilisations : Les panneaux solaires et les cellules photovoltaïques... etc.

Dans la suite de notre étude, nous avons considéré ces marchés comme des DAS. Ces DAS ont été proposés par l'entreprise, et nous avons vérifié les conditions de validité de segmentation (Homogénéité intra-segment et hétérogénéité inter-segments en termes de FCS). Chaque segment nécessite une technologie de transformation différente, il est destiné à une clientèle différente en termes de taille de la demande et types d'exigences par rapport aux autres segments stratégiques. Dans chaque segment, l'entreprise a mis en place les mêmes compétences. Donc la règle de validation est respectée.

4. L'analyse Porter

L'analyse des forces concurrentielles est une méthodologie qui a été développée en 1982 par Michael Porter, dans le but d'aider les entreprises à évaluer le niveau de compétition d'un secteur d'activité. Cette méthodologie appelée aussi l'analyse de Porter, se base sur l'étude de l'environnement de l'entreprise, en termes de concurrence, le pouvoir de l'entreprise vis-à-vis ses fournisseurs et clients, la menace des nouveaux entrants et même l'impact que l'Etat peut exercer sur l'entreprise à travers les lois, la législation et d'autres voies. Le rôle de l'Etat est rajouté juste après vu l'influence qu'il peut

avoir sur l'évolution de l'entreprise, d'où le nom les 5 (+1) Forces de Porter. Le schéma ci-dessous illustre les 5 forces de Porter :

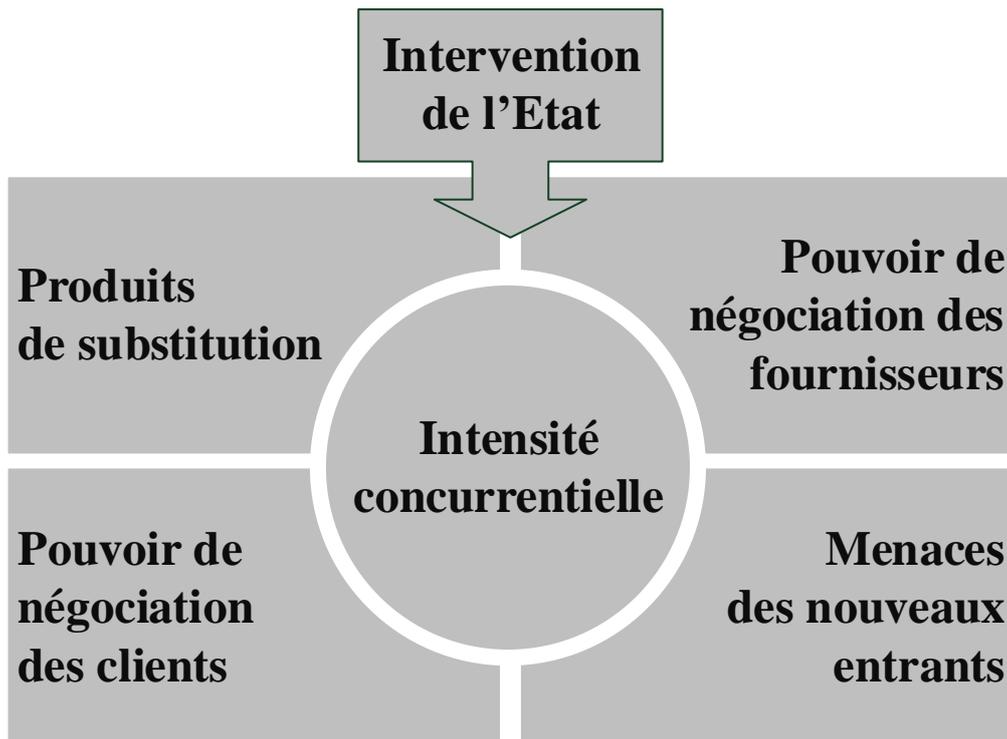


Figure 4: Le schéma des 5 forces concurrentielles, (Porter, 1985)

Dans la suite, une brève explication des 5 (+1) forces de Porter est proposée:

Menaces des nouveaux entrants :

Elle représente une source de menaces concurrentielles. C'est la possibilité qu'un marché puisse avoir de nouveaux acteurs économiques. Ces entreprises sont susceptibles de devenir des nouveaux entrants dans le marché si les barrières à l'entrée sont relativement faibles ou inexistantes. Parmi les barrières à l'entrée nous citons : l'accès à la technologie, les compétences requises, l'investissement initial, l'accès aux réseaux de distribution, etc.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est corrélé à leur capacité à pouvoir déterminer le prix, ainsi que les limites de l'approvisionnement. Leurs possibilités sont énormes, pouvant aller jusqu'à augmenter le prix des marchandises, réduire leur qualité, ceci ayant un fort impact sur la rentabilité de l'entreprise. Parmi les critères d'évaluation de ce pouvoir :

- La concentration relative d'un secteur par rapport à un autre,
- La qualité liée : cela veut dire que la valeur du produit est déterminée par la qualité de la matière première proposée par le fournisseur.
- Le coût de transfert : représente les dépenses engendrées par un changement de fournisseur. Plus le coût de transfert est élevé, plus le pouvoir de fournisseur est grand.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

- La possibilité d'intégration en aval, donne au fournisseur plus de pouvoir de négociation vis-à-vis de son client.

Pouvoirs de négociation des Clients :

Le pouvoir de négociation des clients est analogue à celui des fournisseurs. Il est mesuré par rapport aux mêmes critères. Le raisonnement se fait en amont.

Intensité concurrentielle :

Elle représente la rivalité intra-sectorielle. C'est la concurrence au sein d'un secteur d'activité. Elle dépend du taux de croissance. Si le taux de croissance est faible, les entreprises cherchent à prendre des parts de marchés d'autres entreprises, et si le taux de croissance est élevé, la concurrence est moins dure.

Produits de substitution :

Les produits de substitution sont les produits qui satisfont les mêmes besoins que les produits principaux, mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes. L'avancement technologique que nous vivons aujourd'hui est la source principale des produits de substitution. Cette menace dépend du degré de substituabilité et de l'avantage coût que le substituant peut présenter.

Intervention de l'Etat :

L'intervention de l'Etat est extrêmement importante. Chute de la TVA, nouvelles réglementations, développement durable, le protectionnisme, etc. Les entreprises de production doivent prendre en compte énormément de variables externes, qu'elles soient politique ou législative. Par ailleurs, afin de relativiser cela, avec une veille efficace, il est possible de s'adapter rapidement aux nouvelles mesures. (ROUIBI, 2015)

3.6. Application de l'analyse Porter sur les marchés du verre

Après avoir analysé l'environnement externe de l'entreprise, passons à l'analyse des forces concurrentielles. Nous allons nous baser sur le modèle développé par Michael Porter, qui permettra d'évaluer l'attractivité de chaque secteur d'activité.

Nous expliquerons l'impact de chacune de ces forces et son influence sur l'attractivité de chacun des DAS de l'entreprise.

a. Le marché de l'immobilier :

La rivalité intra-sectorielle : Forte 4/5

Pour le marché algérien de l'immobilier, MFG possède des parts de marché ne dépassant pas les 3% et bien qu'elle soit le fournisseur principal du verre clair, mais son portefeuille manque de grands

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

projets de construction en verre transformé. Certes son verre est très répandu vu sa qualité qui répond aux normes internationales. L'entreprise possède toutes les certifications nécessaires. De plus, sa structure des coûts (coûts de la main d'œuvre et énergie) ainsi que la distribution lui permettent théoriquement de dominer son marché avec ses prix. Mais la réalité montre l'inverse et le problème majeur pour l'entreprise est la nature de la demande sur le verre. En d'autres termes, les fournisseurs situés partout sur le territoire national et qui s'approvisionnent chez l'entreprise intensifient la concurrence. Leurs exigences en termes de réactivité est supérieure aux capacités actuelles de l'entreprise (dimensions proposées et délais de réalisation). Les technologies que propose l'entreprise n'attirent pas suffisamment les clients qui ne se soucient pas de la qualité autant que du prix. De plus, même après 8 ans de la création de l'entreprise, 70 % des clients ignorent son existence (sondage établi par l'entreprise lors d'une étude de marché). Pour y remédier, l'entreprise mise beaucoup sur l'amélioration de sa relation avec ses clients. Cette relation peut être consolidée à travers sa participation aux salons et foires ainsi que les journées de formation qu'elle propose aux architectes pour faire connaître l'entreprise et ses produits.

Le pouvoir de négociation des clients : Fort 4/5

L'entreprise est en situation défavorable vis-à-vis de ses clients. La raison est qu'elle ne possède que 3% de parts de marché. De plus la grande facilité de transfert lui complique la tâche. Le nombre de transformateurs est très grand sur le territoire national. Et même si le verre qu'elle propose est d'une qualité largement supérieure à celle des concurrents, la clientèle ne se soucie pas de la qualité vu que la différenciation est ressentie sur le prix. Cette clientèle préfère les transformateurs régionaux plutôt que de s'approvisionner chez MFG. Cela conduit à une diminution du degré de qualité et par la suite l'augmentation du pouvoir de négociation des clients.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : Faible 1/5

Sur ce volet, l'entreprise maîtrise parfaitement la situation. La matière première est disponible en abondance et son acquisition est une tâche élémentaire. D'abord pour le sable et les autres composants primaires, l'entreprise a investi dans des carrières au sud algérien afin d'éviter toute rupture probable de cette matière première qui constitue environ 70% de la composition totale du verre. De plus, les autres composants comme le PVB sont disponibles sur le marché en grandes quantités et le nombre de fournisseurs est élevé. Enfin l'entreprise est fournisseur d'elle-même en verre clair. En conclusion le pouvoir de négociation des fournisseurs est très faible.

Menace des produits de substitution : Forte 4/5

Les produits de substitutions du verre que propose l'entreprise demeurent une grande menace pour cette activité de transformation. La gamme diversifiée proposée par l'entreprise (verre feuilleté, verre trempé et le verre à couches) n'est pas capable d'attirer la clientèle comme le souhaite l'entreprise. Par exemple le double vitrage que propose l'entreprise respecte les normes mondiales en fonction du gaz inerte utilisé pour la séparation et qui assure une excellente isolation thermique et acoustique. Mais le même verre proposé par les concurrents ne contient que du vide. Et cette différence n'est pas en mesure de sensibiliser les clients sur l'intérêt qu'ils ont en s'approvisionnant chez MFG. De plus, le verre trempé qui est devenu indispensable pour les ménages et leurs fenêtres a pu être substitué par le verre clair simple. Même si le verre trempé assure la sécurité, cela n'est pas suffisant pour convaincre la clientèle locale.

Un autre produit innovant qui vient concurrencer le verre est le PVC. La menuiserie moderne l'utilise vu ses performance élevées similaires au verre. Et la demande du vitrage en PVC augmente de plus en plus au détriment du verre.

Menace des nouveaux entrants : Forte 4/5

La menace des nouveaux entrants est un grand danger pour l'activité de l'entreprise. Le nombre de transformateurs ne cesse de s'accroître ce qui augmente la pression sur l'entreprise. Ses concurrents arrivent à se positionner et conquérir des parts de marché au détriment de celles de l'entreprise avec des investissements très petits par rapport à ceux de l'entreprise. Cela est dû à la qualité du verre. Certes le verre de MFG respecte les normes internationales les plus strictes et propose une qualité de renommée mondiale. Mais la simplicité de la fonction accomplie pousse les clients à choisir des verres simples à des prix plus bas. Et même le recours à l'importation a aggravé la situation. Les concurrents chinois ont inondé le marché algérien par un verre à moitié prix. Ce qui complique la tâche de l'entreprise à assurer sa survie.

Le rôle de l'Etat : fort 5/5

Dans le cas de l'immobilier, l'Etat joue un rôle important. Il est le responsable sur les grands projets. C'est à la fois un client potentiel et un régulateur du marché. Son rôle consiste à élaborer des normes strictes de qualité sur les matériaux de construction.

Les normes en question consistent à préciser les types de verre utilisés dans le bâtiment. En Europe par exemple, l'utilisation du verre trempé et feuilleté sont des standards de la construction pour des mesures de sécurité. Contrairement en Algérie, ces verres sont substitués par le verre clair qui n'est pas en faveur de MFG.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Si ces normes sont mises en œuvres. Les parts de MFG vont augmenter considérablement et l'entreprise profitera de cette évolution. Le cas contraire, si ces normes sont négligées, la position concurrentielle de MFG restera dégradée. .

Finalement, l'état influence directement sur les parts de marché de MFG et donc le rôle de ce dernier est très important.

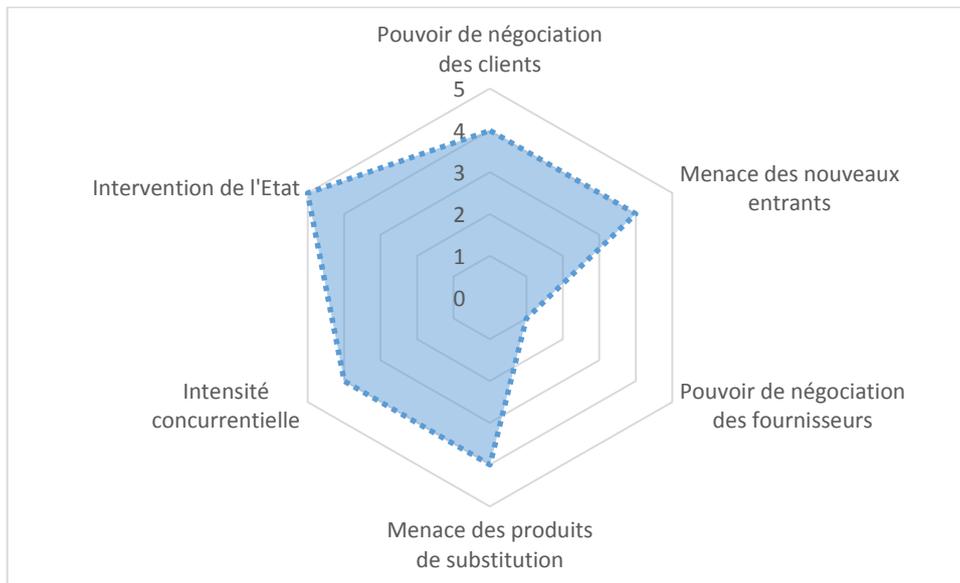


Figure 5: L'hexagone sectoriel du marché de l'immobilier

b. Le marché de l'automobile :

La rivalité intra-sectorielle : Moyenne 3/5

Le marché de l'automobile pour sa part semble très prometteur et l'entreprise peut investir significativement afin de se différencier par rapport aux éventuels concurrents. Le vitrage automobile peut être une source de profit non négligeable pour l'entreprise. Sa forte croissance (probable) durant les prochaines années peut ouvrir des perspectives en termes de durabilité et développement. L'entreprise possède une bonne image de marque pour les grands projets de partenariat avec les constructeurs européens et asiatiques. Elle est la seule d'ailleurs à pouvoir réaliser des investissements qui assurent une totalité de production.

Le pouvoir de négociation des clients : Fort 4/5

Le nombre de constructeurs étant limité à deux ou trois, obligera l'entreprise à être à l'écoute de ses clients, qui pourront s'approvisionner des mêmes sources que leurs entreprises mères s'ils constatent que le verre de MFG ne correspond pas aux exigences en termes de qualité, prix et délais. De plus ce marché est nouveau pour l'entreprise qui ne possède pas une grande connaissance de ce secteur. Donc les constructeurs auront un pouvoir de négociation en termes de spécifications et production.

Le pouvoir de négociation des clients et donc élevé.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : Moyen 3/5

Ce pouvoir pour ce marché dépend de la nature de la technologie utilisée lors de la transformation. Le verre clair de base est disponible chez l'entreprise et ne présente pas de danger. Cependant les machines qui servent au bombage du verre peuvent donner un certain pouvoir de négociation à leurs constructeurs. En effet les constructeurs automobiles sont en partenariat en recherche et développement avec les géants de ces machines. Cette relation peut influencer sur l'entreprise et sa relation avec ses fournisseurs.

Menace des produits de substitution : Faible 1/5

Pour l'automobile, la surface en verre est augmentée. Les nouvelles constructions automobiles semblent diminuer leur consommation en tôle afin d'augmenter celle du verre. Et des éléments de la carrosserie comme le toit sont devenus une nouvelle cible du verre.

Pour ce marché, les produits de substitutions ne risquent pas de diminuer le potentiel du verre, au contraire, c'est le verre qui a pris place dans ces constructions.

Menace des nouveaux entrants : Faible 1/5

Pour le secteur de l'automobile, ce marché est quasi inconnu pour l'entreprise. Son activité principale est la fabrication et la transformation du verre clair et plat à la fois. Ainsi l'entreprise ne s'implique pas encore dans la transformation du verre bombé. Ce procédé nécessite un investissement important pour l'entreprise, elle est donc un nouveau entrant. Cependant le marché algérien est vierge et l'entreprise peut avoir l'avantage d'être une filiale du géant CEVITAL, qui en cas de nécessité, n'hésitera pas à mettre les moyens pour l'exploiter. Ceci étant, il est peu probable que de nouveaux entrants investissent ce créneau qui ne permettra d'avoir qu'une seule entreprise sur les 5 prochaines années (taille du marché relativement faible, montant des investissements relativement élevé). MFG a la possibilité d'optimiser ses ventes (en les réorientant) alors qu'un nouvel investisseur sera immobilisé dans ce marché spécifique.

Le rôle de l'Etat : fort 4/5

L'Etat dans notre cas joue un rôle crucial. Elle est à la fois un régulateur du marché et un client impliqué dans la réalisation. Sa politique adoptée (protectionnisme ou ouverture) peut être déterminante vis-à-vis ce marché. L'entreprise doit tenir compte de cet acteur lors de chaque démarche.

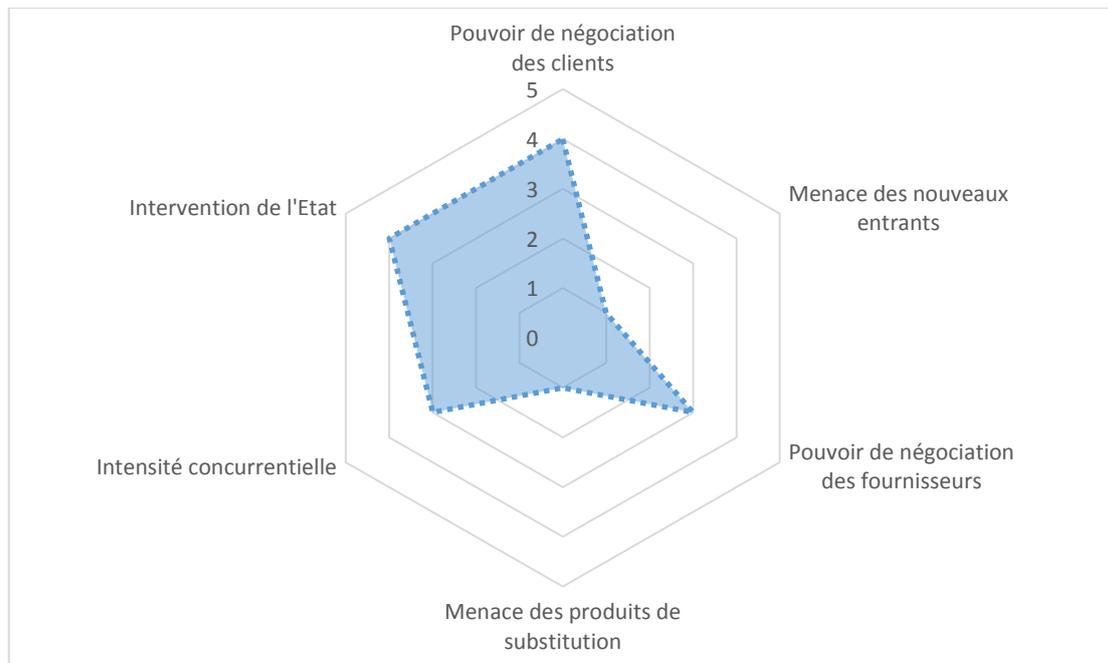


Figure 6: L'hexagone sectoriel du marché de l'automobile

c. Le marché de l'électroménager :

Produits de substitution : faible 1/5

Le verre utilisé dans les produits électroménager est un verre spécial (verre trempé) issu du processus de tremperie. Ce verre peut être remplacé par le PVC dans les réfrigérateurs, mais ce n'est pas le cas pour les autres appareils qui fonctionnent sous une haute température (les cuisinières, micro-ondes). Donc le verre dans l'électroménager est très peu substituable. Cela est dû aux propriétés thermiques, physiques et optiques que le verre trempé possède. De ce fait, les produits de substitution du verre présentent une faible menace dans l'industrie de l'électroménager.

Menaces des nouveaux entrants : moyen 3/5

Le verre trempé est obtenu à partir du verre clair, qui subit la transformation de tremperie. Cette transformation nécessite un four de grande température, ce qui constitue de barrières à l'entrée très importante. Par contre, les entreprises internationales peuvent venir s'installer ou distribuer leurs produits en Algérie. Mais elles auront moins d'avantages que MFG. Donc Les barrières à l'entrée sont nombreuses, ce qui restreint l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : faible – intégration aval 1/5

Dans ce type de verre utilisé dans l'industrie de l'électroménager, MFG utilise du verre clair simple, qui passe par un processus de tremperie pour changer ses caractéristiques thermiques et physiques. Donc MFG s'auto-fourne en verre clair pour produire du verre chaud-froid destiné à l'industrie de l'électroménager. C'est une intégration avale.

Pouvoirs de négociation des Clients : moyen 3/5

Les entreprises de production électroménagère sont nombreuses en Algérie. Parmi elles, il y a celles qui s'approvisionnent du marché algérien, et d'autres qui préfèrent s'approvisionner de l'étranger. Donc les clients de MFG ont un pouvoir de négociation relativement important, surtout que le verre ne représente pas une partie significative des produits électroménagers (13% en moyenne contre 51% des métaux et 16% des plastiques). (Sciences et avenir, 2012)

Intensité concurrentielle : moyen 4/5

En ce qui concerne le secteur de l'électroménager, la quasi-majorité des fabricants de l'électroménager en Algérie ne font que du simple montage avec un taux d'intégration très faible. Donc MFG n'est pas concurrencée par d'autres transformateurs algériens de verre dans ce domaine (mis à part l'électroménager professionnel), mais plutôt par des fournisseurs internationaux qui proposent des solutions complètes (la pièce entière prête au montage). Ceci représente un obstacle très important pour MFG, qui doit faire preuve de compétitivité, sinon elle risque d'être en difficulté pour maintenir ou augmenter ses parts de marché aux profits de ses concurrents.

Le rôle de l'Etat : faible 2/5

Des normes sont instaurées dans ce secteur de production. Le verre doit avoir des caractéristiques physiques et thermiques qui lui permettent de supporter la température dans laquelle il opère. En termes d'hygiène et santé, le ministère de la santé est très sévère avec ce type de verre, parce qu'il a un contact direct avec les produits consommables. Malgré que le rôle de l'Etat reste faible relativement dans ce secteur d'activité, mais il reste important.

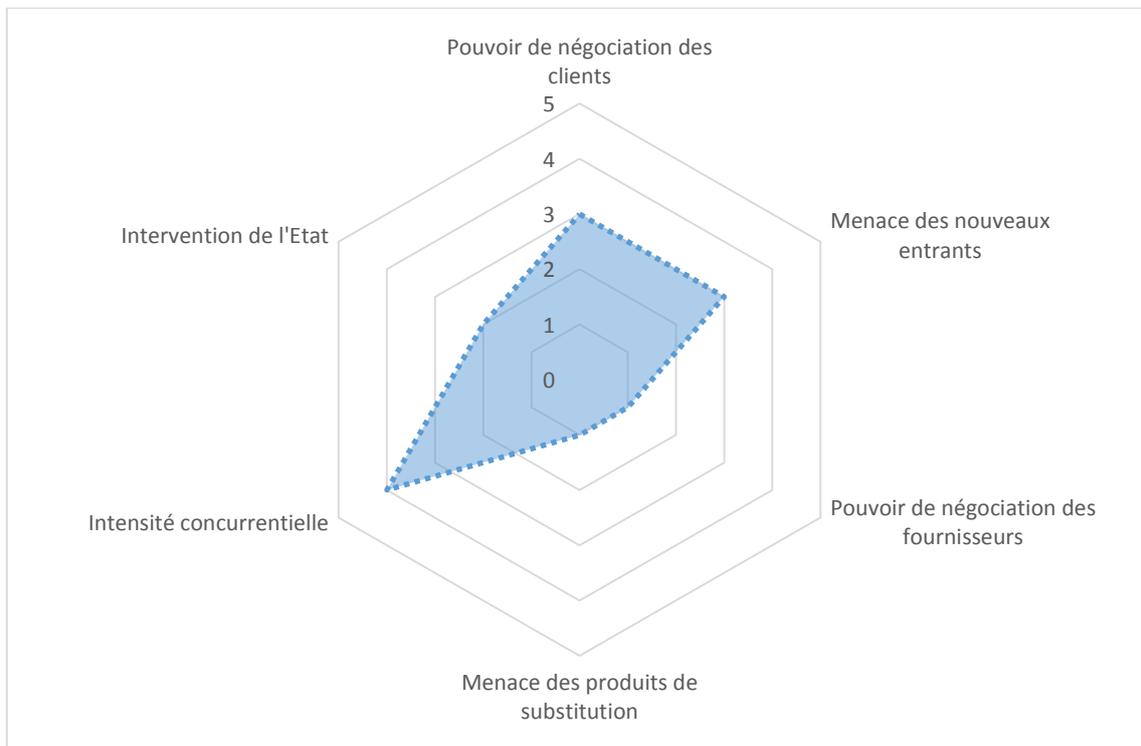


Figure 7: l'hexagone sectoriel du marché de l'électroménager

d. Le marché du mobilier :

Produits de substitution : Fort 4/5

En termes de mobilier, le verre est souvent substitué. Il peut être remplacé par du bois, du PVC, etc. Les algériens accordent une grande importance au mobilier. Pour eux c'est un produit de décoration aussi. L'utilisation du verre est donc indispensable, surtout pour sa transparence pour présenter des produits artisanaux. Ils utilisent le verre aussi parce qu'il est accessible en termes de prix et disponibilité. Toutefois, ils utilisent des produits en bois, métal ou même PVC. Donc la substitution du verre en mobilier est importante.

Menaces des nouveaux entrants : faible 1/5

Dans le mobilier, ils utilisent généralement du verre plat clair, ce produit représente le produit de base de MFG. Contrairement aux autres types de verre qui ne demandent pas une grande technologie de production, ils sont par contre transformés à partir du verre plat clair. Ce dernier, demande une technologie sophistiquée et donc un grand investissement. De ce fait, il existe des grandes barrières à l'entrée. C'est pour cela que MFG est la seule entreprise de production du verre au niveau national (Algérie) et au niveau régional (Maghreb).

Les entreprises étrangères ne peuvent pas être compétitives avec MFG, vu qu'elle produit en Algérie. MFG connaît mieux le marché algérien et elle profite des avantages que l'Algérie présente par rapport aux autres pays (coût bas de l'énergie). Donc la menace des nouveaux entrants reste faible.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : faible 2/5

Dans notre cas, les fournisseurs de MFG sont des entreprises nationales et internationales. Parmi ces entreprises, il y a celles qui détiennent le monopole, donc elles ont un pouvoir de négociation relativement élevé, d'autres ne sont pas seules sur le marché, donc elles n'ont pas un pouvoir de négociation important, surtout que MFG est la seule entreprise dans la région.

En général, les fournisseurs de MFG ont un pouvoir de négociation faible relativement.

Pouvoirs de négociation des Clients : Moyen 3/5

Les clients, que ce soit les vitriers, les fabricants de meubles ou les grossistes, ont un pouvoir de négociation faible, vu que MFG est la seule entreprise présente en Algérie. En effet, MFG peut imposer des règles précises sur des critères tels que le prix et la qualité.

L'importation reste une source d'approvisionnement d'appoint, c'est-à-dire que les clients ont toujours une autre solution permanente qui est d'acheter du verre importé, surtout quand ils ne trouvent pas l'épaisseur recherchée chez MFG, qu'ils trouvent un verre à un prix plus bas que celui de MFG. Face à la multiplicité de l'offre, et pour répondre à leurs exigences en termes de prix et disponibilité, MFG doit rester compétitive sur son territoire. En tant qu'entreprise locale, MFG profite des prix bas d'énergie qui assure le fonctionnement des ses installations. Un avantage qui permet à l'entreprise de proposer un prix plus bas par rapport aux concurrents étrangers. Donc il lui faut une bonne planification pour assurer la disponibilité du produit. Sinon elle risque de perdre ses clients au profit des concurrents étrangers. Le choix d'importer le verre donne aux clients un pouvoir de négociation relativement important vis-à-vis de MFG.

Intensité concurrentielle : faible 4/5

Le miroir représente une grande partie de la consommation en verre de ce secteur. Et puisque MFG ne fabrique pas de miroir et que ce sont ses clients qui transforment son verre clair pour le revendre par la suite en tant que miroir, elle n'intervient pas directement sur ce secteur dans la plupart du temps. Ceci risque de compliquer quelque peu la mission de MFG de dominer ce secteur et surtout le normaliser à l'instar des autres secteurs où elle intervient.

Le rôle de l'Etat : faible 1/5

Cette activité n'est pas régie par des lois spécifiques. Au contraire elle est exercée anarchiquement, cela se confirme par le fait qu'il n'y ait pas de grandes entreprises spécialisées dans la production du mobilier à l'image d'IKEA. Il n'existe pas de normes spécifiques à l'industrie du mobilier contrairement à l'Europe, où le verre utilisé dans cette industrie doit être un verre trempé pour assurer

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

la sécurité de l'utilisateur en cas de bris de verre. Donc l'Etat ne fait que contrôler l'activité commerciale, ce qui lui donne un faible rôle.

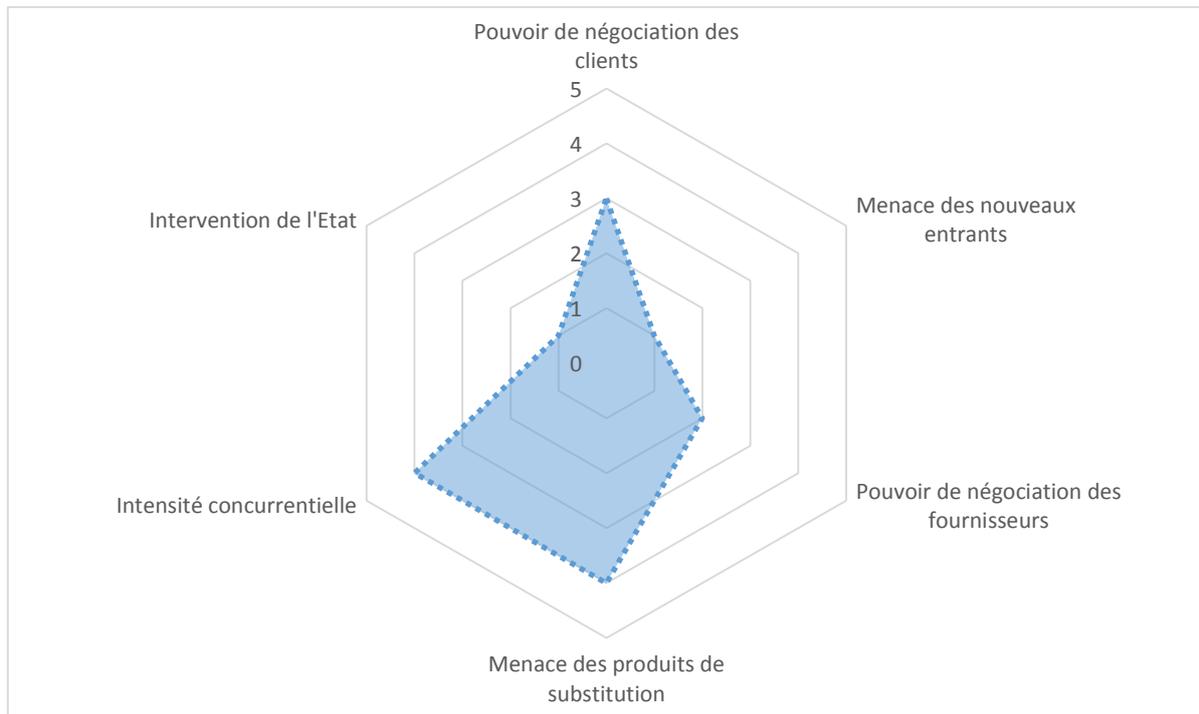


Figure 8: L'hexagone sectoriel du marché du mobilier

5. Etude du macro-environnement de l'entreprise : analyse PESTEL

Le macro-environnement correspond aux composants généraux pouvant avoir une influence sur la totalité des organisations. On se concentre principalement sur des tendances structurelles mais également aussi sur des ruptures possibles.

L'analyse PESTEL :

L'objectif de cette analyse est d'expliquer comment les changements au niveau macro-environnement peuvent influencer la stratégie d'entreprise. Elle explique aussi aux entreprises les façons dont elles peuvent réagir pour anticiper les impacts de ces changements en maîtrisant certains aspects de leur environnement.

PESTEL est l'abréviation des termes : Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légaux. Ils représentent les catégories d'influence macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. (ROUIBI, 2015)

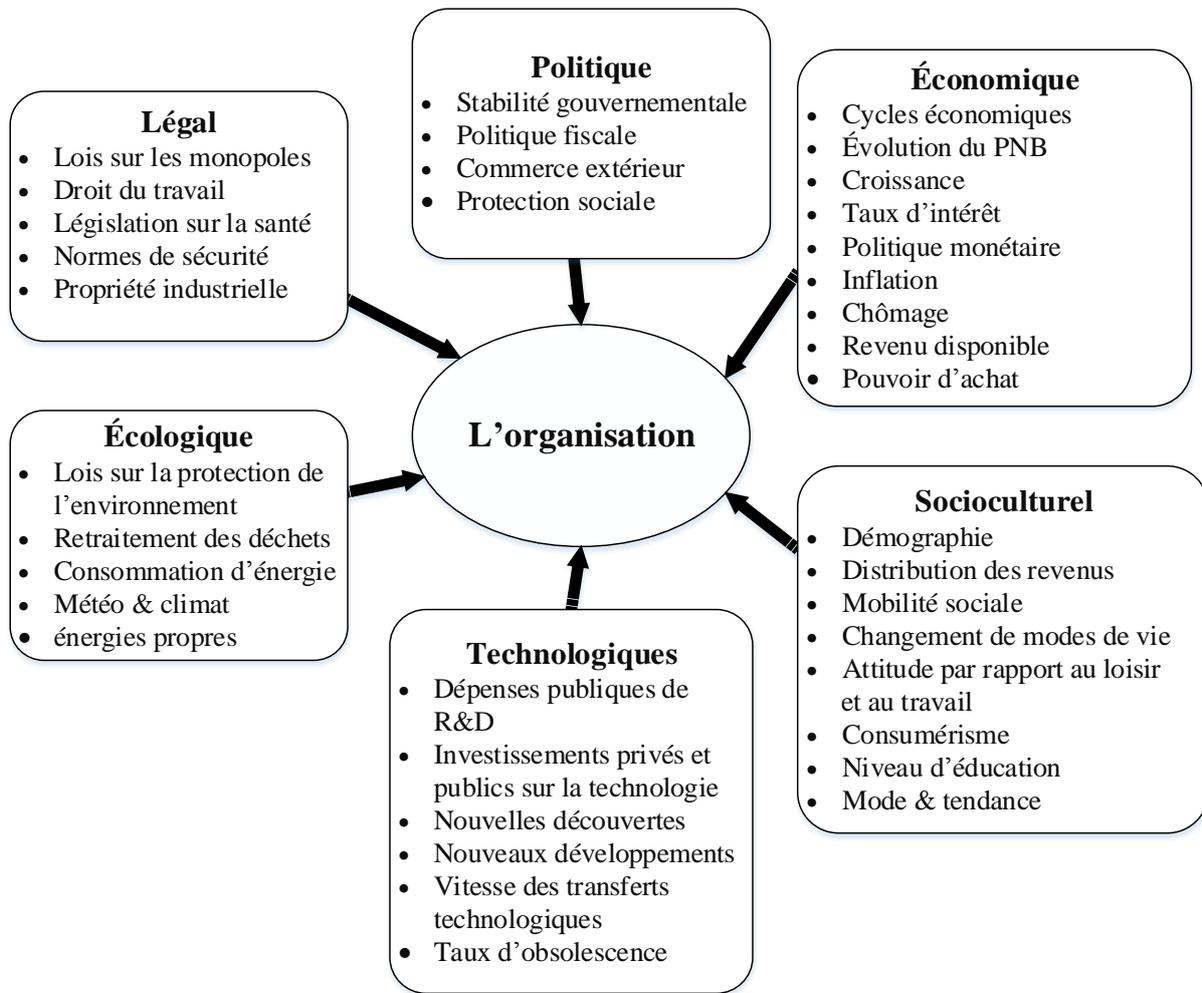


Figure 9 : Illustration d'un modèle PESTEL (Johnson et al, 2005)

5.1. Le marché de l'immobilier

e. Dimension socioculturelle :

La démographie est un facteur clé qui détermine la consommation de nombreux biens comme le logement par exemple. Cette variable est définie par son évolution et un des facteurs principaux qui nous intéresse est sa tendance avec le temps.

Du point de vue statistique, les mariages en Algérie connaissent une croissance importante. Les données de l'ONS ne font que confirmer cette tendance; ce nombre est passé de 177 548 en 2000 à 371 280 en 2012. Cette croissance est quasi-constante étant donné le rythme observé depuis 2010 en atteignant successivement les niveaux 345 000 en 2010, puis 370 000 en 2011 et enfin 371 000 en 2012. Elle est accompagnée d'une augmentation du nombre de naissances par année, comme le confirme les mêmes statistiques de l'ONS. Celles-ci passent de 589 000 naissances en 2000 à environ 1 million (978 000 plus exactement) (U.S. Census Bureau, International Data Base, 2013)

Sur le plan global, cette croissance démographique est l'une des plus élevées dans le pourtour méditerranéen comme le montre le graphique suivant :

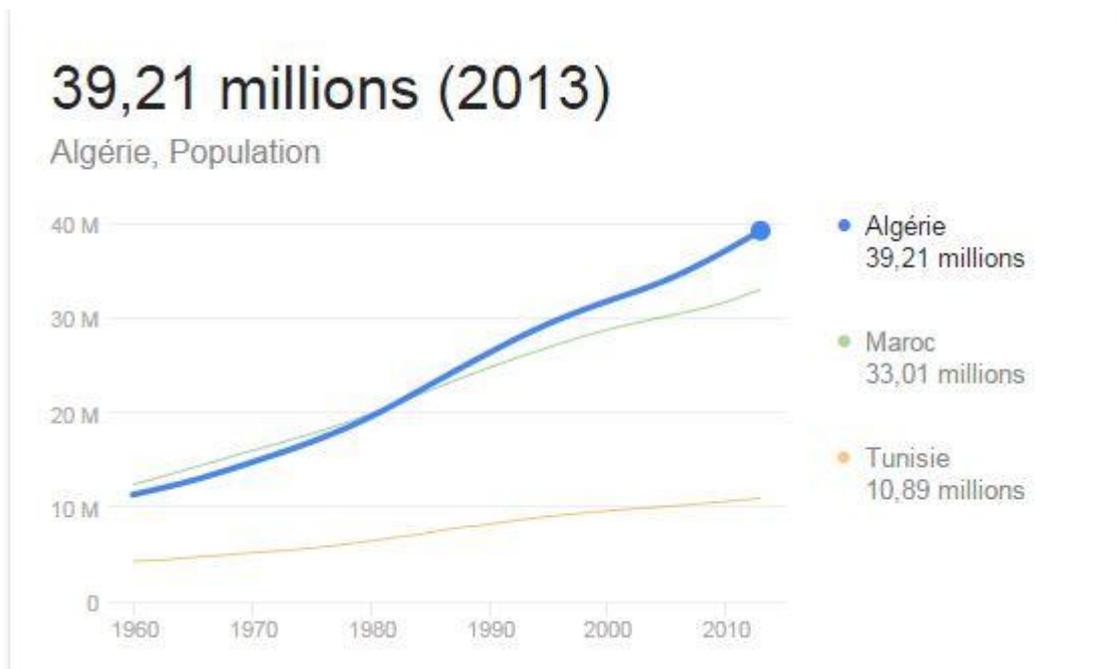


Figure 10: La démographie de l'Algérie (U.S. Census Bureau, International Data Base, 2013)

Un autre facteur qui permet d'évaluer l'impact du facteur démographique est la pyramide des âges qui montre que la tranche d'âge concernée par le logement est significativement élevée. Les personnes âgées entre 20 et 35 ans qui représentent une grande partie de la démographie totale (personnes

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

concernées par le mariage dans les 10 prochaines années), et la pyramide du graphe suivant ne fait que confirmer cette hypothèse.

Cette même structure permet d'assurer le renouvellement des générations futures en le croisant avec l'hypothèse du mariage exposé précédemment.

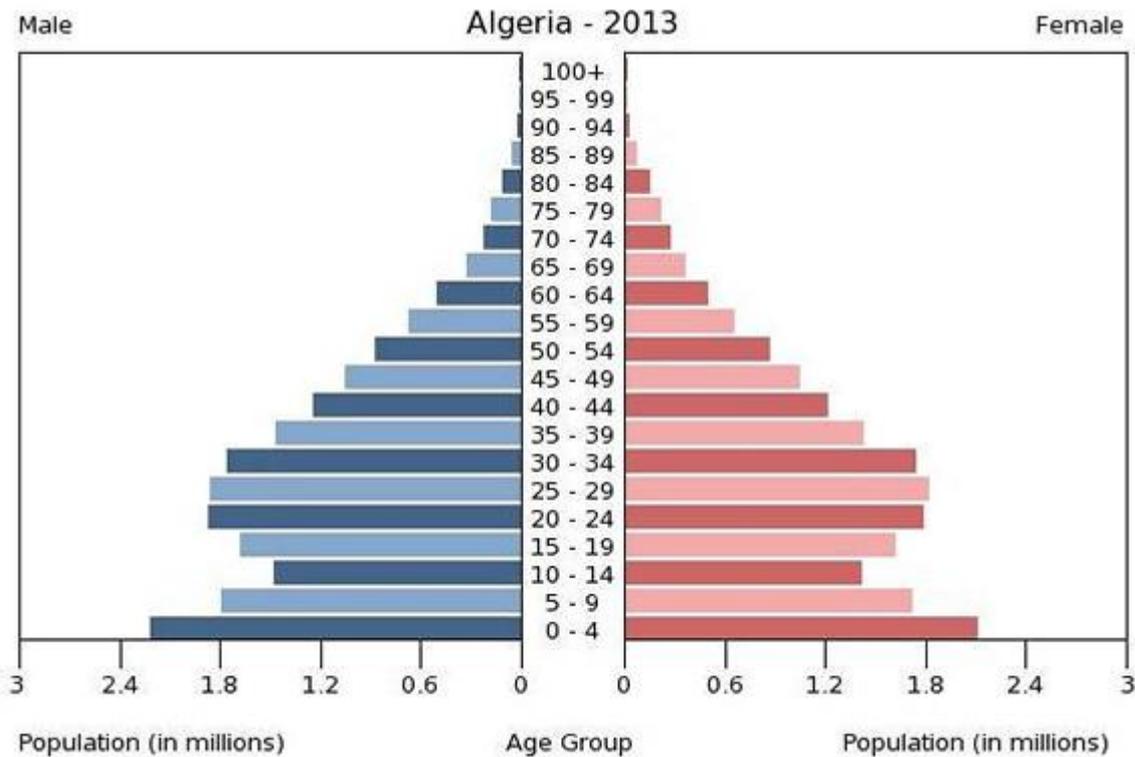


Figure 11: Les tranches d'âge en Algérie (U.S. Census Bureau, International Data Base, 2013)

Un autre facteur qui entre en jeu dans cette dimension est la facilitation d'acquisition de logements, tel qu'il est possible d'avoir un logement à payer à terme, comme dans le programme AADL ou autres. Cette facilitation est offerte aux couples mariés, aux célibataires salariés..., pour un minimum de salaire de 28 000 DA. (MHUV, 2013)

f. Dimension Politique et légale :

A priori, la législation sur le logement n'est pas susceptible de freiner la réalisation de ces projets. Bien au contraire, elles facilitent ces réalisations afin de tenir ses engagements aux échéances prévues, surtout avec les retards énormes sur les programmes passés.

Bien que l'organisation n'était pas à la pointe de l'efficacité vis-à-vis la réalisation des projets. Mais la demande potentielle oblige cette dernière à mettre la pression afin de réaliser ces projets aux échéances prévues. Ceci dit ce marché va bénéficier d'une croissance considérable.

Quant aux spécifications techniques requises pour les logements, elles sont standardisées : comme la superficie minimale de 70m² pour un nombre pièces qui doit être entre 3 et 5 pièces (une salle de séjour et entre 2 et 4 chambres selon le type de logement).

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

L'Etat envisage également d'exploiter les rez-de-chaussée de ces immeubles pour la réalisation de locaux commerciaux (superettes, coiffeurs, prêt à porter...etc.). Ces locaux seront destinés aux différentes activités commerciales au niveau des sous-sols de ces cités sous forme de vitrines qui vont consommer d'avantage le verre plat. Donc la promotion de l'immobilier va non seulement tirer sur la demande du verre des ménages, mais également sur celle des locaux commerciaux. (MHUV, 2013)

g. Dimension technologique :

Le bâtiment est un des secteurs qui a connu une énorme révolution en matière d'innovation technologique. En effet la construction actuelle se base sur l'utilisation des nouveaux matériaux, conformément aux normes internationales. Ces matériaux offrent divers avantages, comme les panneaux sandwichs et les plaques de plâtre utilisés dans l'habillage des bâtiments et l'aménagement de l'intérieur successivement et qui remplaceront les panneaux composites fabriqués en laine de verre ou en polystyrène ainsi que la brique. Ces nouveaux produits garantiront une rapidité de réalisation ainsi qu'une baisse des frais de construction et une meilleure esthétique, En conséquence, ils permettront de bâtir à une cadence beaucoup plus élevée qu'avant. Cette évolution en termes de matériaux de construction a donc un impact direct sur d'autres matériaux comme le verre dont la consommation va croître plus vite.

h. Dimension économique :

Depuis les années 2000, l'économie algérienne a profité des prix élevés des hydrocarbures. Cette hausse a permis des taux d'investissement publics jamais connus dans l'histoire de l'Algérie. Pour le plan quinquennal 2015-2019, l'investissement public va atteindre les 262 milliards de dollars. Pour l'année 2015, la loi de finance prévoyait une hausse de 43% du budget d'équipement, qui sera de l'ordre de 48 milliards de dollars. Ce montant sera destiné principalement au financement des projets dans les secteurs de l'habitat, de la santé ainsi que l'enseignement supérieur... etc. Ces investissements concerneront principalement la réalisation des infrastructures nécessaires pour équiper ces secteurs. En conséquence, la demande des matériaux de construction et réalisation sera fortement tirée par ces investissements. A ce fait s'ajoute la tendance de modernisation de ces infrastructures qui va pousser encore l'utilisation des matériaux comme le verre. (Ministère de l'intérieur, 2014)

i. Environnement et développement durable :

L'Algérie intègre la dimension environnementale dans les projets actuels et à venir, la polémique autour de l'exploitation du gaz de schiste étant l'illustration la plus frappante.

La tendance de réalisation des logements écologiques prend par conséquent de plus en plus le dessus. Le verre apporte une forte valeur ajoutée à ces méthodes de réalisation grâce à ses propriétés qui permettent une double isolation ; thermique et phonique. D'autre part il permet une meilleure transmission lumineuse et par conséquent une économie considérable de la consommation de l'énergie.

5.2. Le marché de l'automobiles

j. Dimension socioculturelle :

De même que l'immobilier, l'acquisition du véhicule est aussi dépendante de la démographie, de son évolution ainsi que le niveau de vie des ménages. Une variable très significative pour ce critère. Et la démographie en Algérie est un facteur qui rend toute industrie prometteuse au vu de sa courbe croissante depuis des années.

Le revenu est aussi un facteur clé. En Algérie il ne cesse de croître comme le montre le graphe suivant :



Figure 12: PIB par habitant (Dollars/an), Algérie (banque mondiale, 2015)

k. Dimension politique et légale :

Des mesures ont été prises en direction des véhicules neufs et qui vont sans doute concerner les constructeurs automobiles. Ces derniers doivent produire des véhicules répondant aux normes internationales afin de les commercialiser sur le marché national.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

En effet, un arrêté ministériel (Loi n° 13-08-Chapitre3-Section4-article.52) fixant les cahiers de charges relatifs aux conditions et modalités de la construction et de la commercialisation de l'automobile a été promulgué en mars 2015.

Par cette loi, l'Etat veut assurer la régulation du marché à travers une plus grande transparence dans l'intérêt du consommateur et de l'économie algérienne.

Par ailleurs, dans le cadre de la loi de finance 2014, le gouvernement veut obliger les concessionnaires algériens à investir dans l'industrie automobile afin de promouvoir la production locale et la rendre plus compétitive, et ainsi mettre un terme aux importations massives de véhicules.

Même si la loi introduit aussi un allégement des procédures d'agrément en faveur des projets d'investissements étrangers directs ou investissements en partenariats avec des capitaux étrangers, les concessionnaires considèrent que les fonds demeurent insuffisants pour la mise en place d'une telle politique.

Les exemples de Renault et de Mercedes montrent la mise en place de cette initiative. La construction automobile a vu le jour depuis fin 2014. Même si la construction se limite au montage de pièces importées, ces entreprises doivent fabriquer même les pièces utilisées sur le territoire national avec un taux d'intégration de 40 à 60%. Les parties concernées sont principalement le vitrage et la tôle avant de l'étendre à la pneumatique. (Ministère de l'industrie, 2015)

Par conséquent l'intégration des produits locaux consommera du verre produit localement.

1. Dimension économique :

L'économie algérienne a affiché une croissance de 3,6% en 2014 contre 2,8 % en 2013, impulsée essentiellement par la demande intérieure, dont l'investissement public. (banque mondiale, 2015)

Ces investissements ont été confortés par des recettes en hydrocarbures élevées.

Cependant, les fluctuations des cours des hydrocarbures, le niveau des dépenses en hausse et la faible contribution de l'industrie au PIB (5% du PIB) poussent l'Algérie à penser à de nouvelles alternatives notamment le renforcement du secteur privé à travers le lancement de grands projets dans des domaines diversifiés en l'occurrence celui du transport. (ONS, 2013)

Les exemples cités précédemment à savoir les usines de Renault et de Mercedes implantées en Algérie ou encore les tractations avec le constructeur PSA Peugeot pour le lancement d'un site de production témoignent de l'ambition de lancer le secteur industriel et de le repositionner comme secteur clé pour l'économie.

m. Dimension technologique :

Le secteur de l'automobile est devenu un des secteurs qui consomment de plus en plus le verre. Les surfaces vitrées continuent de s'accroître et la conception moderne requiert dans l'avenir une utilisation plus importante du verre, en courbes plus complexes et plus accentuées. En conséquence, le profil du verre utilisé doit être à la fois résistant aux différentes contraintes (température, chocs...) ainsi que la qualité optique et acoustique, tout en réduisant l'épaisseur de ce verre.

Cette complexité croissante du verre exige des procédés de pointe de fabrication et de simulation, comme les techniques de modélisation qui font appel aux analyses par éléments finis (un réseau de pointes espacés d'environ 50mm et répartis sur tout l'espace du verre).

Ces technologies nécessitent également l'implication des chercheurs dans toutes les phases de développement afin d'assurer l'amélioration des qualités de vitrage. Cette amélioration entre dans un cadre de satisfaction des attentes des clients.

Un nouveau concept commence également à voir le jour, qu'est le concept du verre intelligent, les concepteurs automobiles attendent des vitres des véhicules qu'elles remplissent des fonctions autres que celles d'une simple fenêtre. Ils souhaitent donc des fonctions complémentaires, comme dans le cas des pare-brise chauffants, les pare brises à détecteurs de pluie ou même les parebrises à antennes (dits : antennes sur verre) qui désormais sont très répandus en Europe et qui permettront d'afficher des itinéraires et projeter des informations directement sur le vitrage.

n. Dimension environnementale :

Dans sa démarche de préservation du milieu vital, l'Algérie vise à réduire l'impact de la pollution générée par le transport en encourageant l'utilisation des transports en commun et d'induire ainsi la réduction des véhicules.

Cette orientation pourrait se traduire par un recul des ventes des automobiles à destination des particuliers et de voir par conséquent la demande du verre diminuer.

5.3. Le marché de l'équipement : mobilier et électroménager

a. La dimension politique et légale :

Ces industries ont connu ces dernières années une ouverture sur le marché mondial. Cela se caractérise par la démonopolisation de ces activités et l'assouplissement des tarifs douaniers par l'Etat algérien. Il faut noter également que l'Algérie s'est engagée depuis 1997 dans des négociations en vue d'adhérer à l'OMC. C'est une autre raison pour l'ouverture à l'économie mondiale.

En ce qui concerne l'industrie du mobilier, il n'existe pas de cadre légal régissant l'activité dans ce secteur. Les microentreprises ou les petits ateliers exercent, dans la plupart des cas, avec un simple

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

registre de commerce. Cette situation fait que l'organisation de ce secteur s'avère compliquée et conduit à un manque de contrôle de la part des autorités.

L'Etat algérien a consacré 47 milliards USD dans le cadre du plan quinquennal pour la construction de 2 millions d'unités de logement. Ces logements doivent être équipés par des produits mobiliers et électroménagers devenus incontournables à la vie de l'être humain.

b. La dimension économique :

Le FMI table sur une croissance économique de 2,6% pour l'Algérie en 2015 (4,2% hors hydrocarbures) avant de remonter à 3,9% en 2016, contre 4,1% en 2014. Concernant l'emploi, le FMI note que le taux de chômage devrait se situer à 11,8% en 2015 et à 11,9% en 2016, contre 10,6% en 2014. (FMI, 2015)

L'économie algérienne est basée essentiellement sur le marché des hydrocarbures, donc les chutes des prix des hydrocarbures influent directement sur la demande nationale.

Entre 2004 et 2006, la production mondiale de meubles a augmenté de 221 496 millions d'euros à 271 860 millions d'euros, ce qui représente une croissance de 22.7 % sur cette période. Les pays développés ont contribué à cette croissance, en augmentant la production de meubles de 14.4%. De l'autre côté, pour les pays émergents, la croissance de la production de meubles a atteint 57.4% sur la même période entre 2004 et 2006, ce qui démontre le potentiel de productivité du secteur de mobilier dans ces pays dont l'Algérie (ONS, 2013).

D'après une étude qui a été faite par l'entreprise ELANEXPO lors du salon international ALGERIA DecorExpo, la demande sur les produits de décoration et les meubles en Algérie ne fait que croître, et la production nationale n'arrive pas à satisfaire cette demande, donc l'Algérie continue à importer un grand volume de ces produits (ELANEXPO, 2014).

Les études économiques situent beaucoup de produits électroménagers dans la phase de maturité : taux d'équipement élevé et ralentissement des taux de croissance du marché, notamment les réfrigérateurs, congélateurs ... qui sont devenus essentiels dans la vie des familles.

c. La dimension sociale :

L'Algérie connaît une augmentation régulière du nombre des habitants ces dernières années. La démographie algérienne est estimée entre 39,5 Millions d'habitants au 1er Janvier 2015 et elle sera 40,4 Millions d'habitants au 1er Janvier 2016. Le nombre de mariages augmente aussi, il a été estimé de 400 000 mariages en 2014. Ces nouvelles familles doivent avoir une maison qui doit être équipée. Donc il y aura une croissance positive des secteurs de l'immobilier et l'électroménager (ONS).

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

La demande des produits d'ameublement émane en grande partie des ménages, ainsi :

- La multiplication des ménages est une tendance favorable à la croissance du marché de l'électroménager.
- L'augmentation du nombre de femmes qui travaillent, favorise surtout la vente des appareils permettant l'allègement du travail domestique.
- La demande de renouvellement qui est stimulée notamment par l'innovation.

Ces produits sont devenus nécessaires pour les Algériens, surtout les plus aisés. Par ailleurs, le budget consacré à l'achat des appareils électroménagers progresse avec le revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs appareils ou à acquérir des biens d'une gamme supérieure. Inversement, la montée des inquiétudes se traduit par une baisse des achats des produits électroménagers au profit d'autres achats jugés plus stratégiques.

En Algérie, il y a une absence d'études crédibles sur l'évaluation quantitative de produits électroménagers, nous allons donc tenter dans ce point d'analyser principalement les facteurs pouvant influencer l'évolution de cette demande.

Taux d'équipement et taux de croissance :

Les taux d'équipements sont élevés pour certains produits : les réfrigérateurs et les cuisinières. Ils sont estimés à plus de 80%. Le marché de ces produits est beaucoup plus un marché de renouvellement.

Les déterminants de la demande

Le marché de l'électroménager s'adresse essentiellement à deux clients :

- Les ménages : qui constituent la partie la plus importante du marché. Selon l'office national des statistiques, les ménages algériens se dirigent de plus en plus vers les familles de type « couple avec enfant », ce qui favorise l'augmentation de nombre de ménages. Ceci constitue un facteur favorable au développement du marché de l'électroménager.
- Les entreprises et les administrations : la demande de ce segment est variée et peut toucher tous les types de produits.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la demande de produits électroménagers :

- Le revenu : l'amélioration du revenu de quelques catégories a joué en faveur de la croissance du marché de l'électroménager en Algérie.
- Les prix : les réductions des prix peuvent stimuler les ventes, ce qui est constaté par exemple lors des foires nationales.
- Le climat : les ventes des produits électroménagers ne sont pas régulières durant toute l'année. Par exemple, les ventes des réfrigérateurs et climatiseurs sont plus importantes durant l'été, qui est une saison chaude en Algérie.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

- La relance du secteur de l'habitat : ce secteur enregistre des croissances importantes ces dernières années et contribue fortement à la croissance du marché de l'électroménager.
- La qualité : le consommateur algérien accorde de plus en plus de l'importance à la qualité des produits achetés : la fiabilité, le design... etc.

d. Dimension environnement :

Pour l'industrie de l'électroménager en Algérie, il y a une loi sur la classification énergétique des appareils et plusieurs lois rentrants dans le cadre de la protection de l'environnement et du développement durable. La première loi insiste sur le fait que les appareils électriques sont classés selon leur efficacité énergétique, et ils ne peuvent être proposés à la vente s'ils ne sont pas munis d'une étiquette indiquant leurs consommations en énergie. et pour la deuxième loi, qui interdit l'utilisation des substances détruisant la couche d'ozone. (DAHMOUNE, NA)

6. Synthèse de l'environnement économique de l'Algérie

Comme nous l'avons montré dans l'analyse PESTEL et l'analyse des forces concurrentielles, l'économie algérienne, et en particulier l'industrie du verre, est tirée par plusieurs variables. Parmi ces variables, deux sont les plus représentatives : Les revenus de l'Etat (dont les investissements publics tirent la croissance économique) et donc le cours du baril de pétrole ; et la politique de l'Etat qui va accompagner le modèle économique.

Le pétrole qui est la source principale de la croissance économique en Algérie, représente donc une variable très spécifique pour cette économie.

Entre 2005 et 2014, lorsque le prix du pétrole dépassait les 100 dollars (mis à part la crise de 2009) les dépenses publiques ont augmenté. Les investissements publics pour leur part ont aussi augmenté. Surtout en ce qui concerne le budget de fonctionnement et les dépenses sociales. Il y a donc eu une dépendance accrue sans qu'il y ait une stratégie d'affronter la chute brutale du cours du baril. Même si les réserves actuelles permettent d'avoir une marge de manœuvre pour 35 mois d'importation et une épargne équivalente à $\frac{1}{4}$ du PIB, cela reste insuffisant à long terme pour une économie quasi dépendante des exportations en hydrocarbures (97 à 98 % du total des exportations).

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

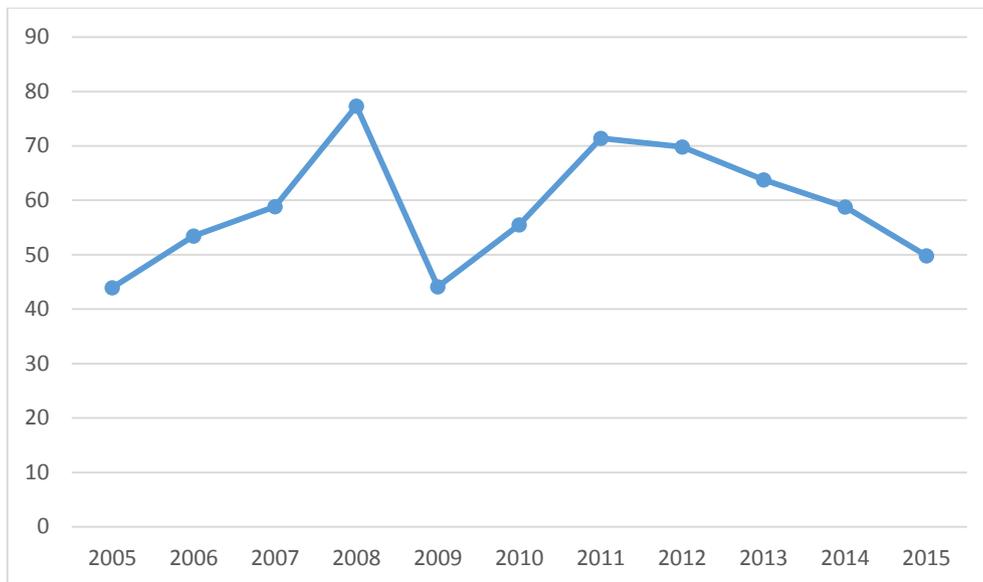


Figure 13: Exportations des hydrocarbures entre 2005 et 2015 en milliards de dollars, Source FMI

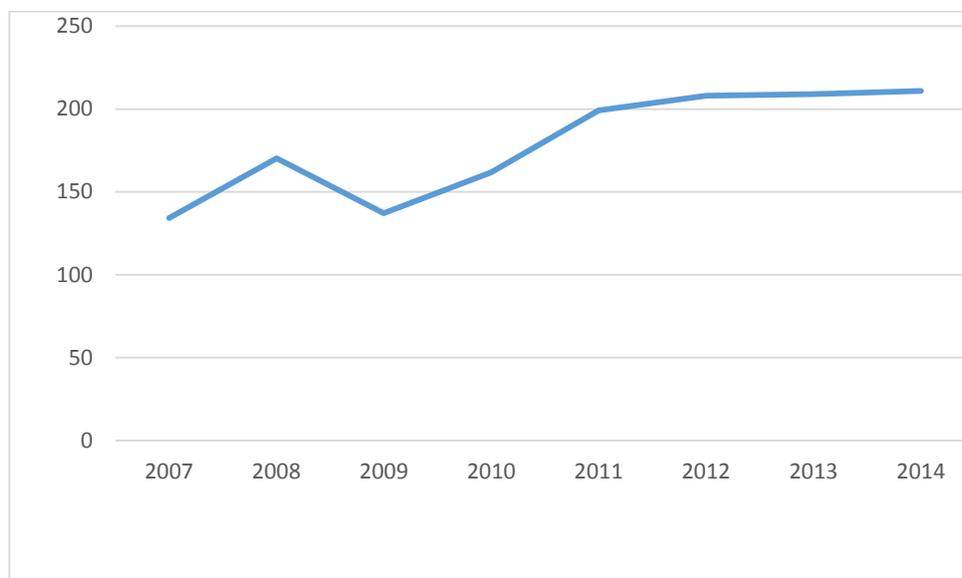


Figure 14: Evolution du PIB entre 2007 et 2014 en milliards de dollars, Source FMI

Les deux graphiques ci-dessus ne font que consolider cette certitude. La ressemblance des deux graphes démontre la dépendance qu'il y a entre eux.

A ce fait s'ajoute la structure interne de l'économie nationale, composé, en nombre, de 95% par les PME-PMI, qui représente uniquement 25% du PIB. La part de l'industrie est de 5% uniquement contre 20% pour les services hors administrations publiques. La sphère informelle pèse à plus de 50% de l'économie (ONS, 2013)

Tous ces indicateurs montrent la vulnérabilité du pays aux différentes fluctuations du cours du baril.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

De plus la réglementation qu'adopte encore l'Etat qui défavorise l'investissement local et encourage le recours à l'importation. Cela n'a fait qu'empirer les choses en réalité. Une tendance à la hausse depuis 2005 comme le montre le graphique suivant :

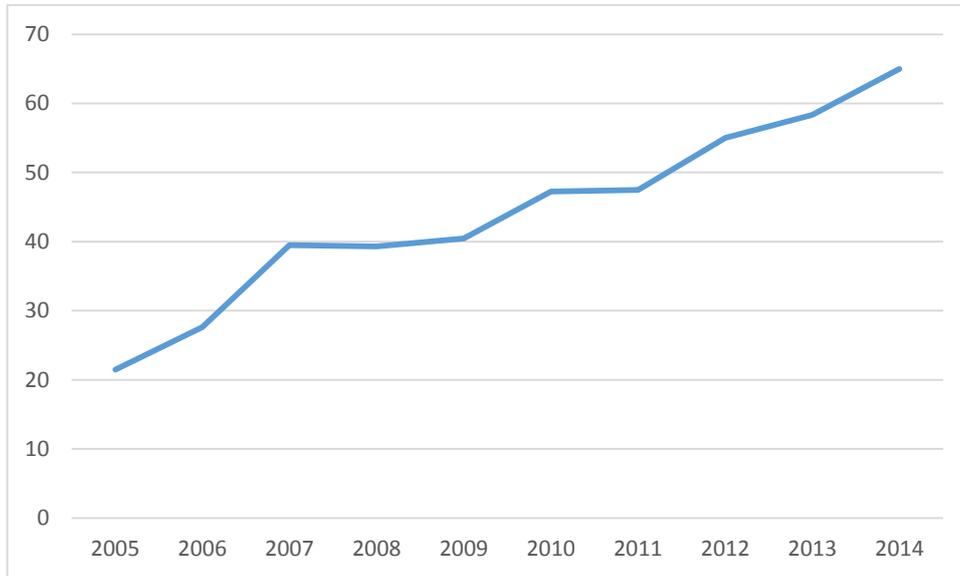


Figure 15: valeurs des importations (milliards de dollars), Source: FMI

Certes cette tendance sera forcée à diminuer puisque durant les 2 mois de janvier et février 2014 les importations étaient de 9.1 milliards de dollars contre 8.06 de dollars en janvier et février 2015, soit 11.44% de moins selon les rapports du FMI. Des baisses qui peuvent également remettre en cause les programmes d'investissement puisque la majorité des équipements industriels sont importés.

De plus la baisse de la rente conduit à la diminution des réserves de change, comme le montre la figure suivante :

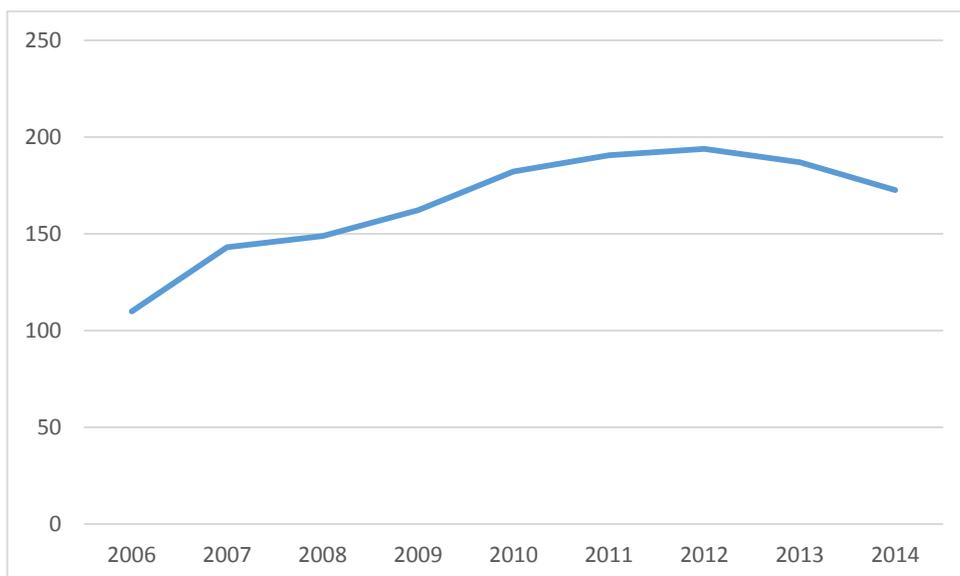


Figure 16: Réserves de change (en milliards de dollars), Source: FMI

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Tous ces facteurs mènent à une seule conclusion, après une dizaine d'années de hausse continue des cours du baril, des réserves de change et des importations, les réserves de changes commencent à s'amoinrir avec pour cause principale la chute du cours du pétrole.

Selon les prévisions de l'OPEP et le FMI, à un cours fluctuant entre 50 à 70 dollars. Ainsi, nos réserves seront épuisées d'ici 2019. De plus, un scénario dramatique est envisageable si le cours passe en dessous de la barre des 50 dollars.

Il y aura trois possibilités donc :

- Le prix du pétrole va rester stable à 50 dollars.
- Le prix de pétrole va augmenter.
- Ou enfin, le prix de pétrole va chuter encore plus.

La deuxième variable qui nous intéresse est la décision de l'Etat vis-à-vis de l'ouverture économique, elle est dépendante de la décision du gouvernement algérien mais aussi du prix de pétrole. L'Etat algérien peut décider de réaliser une ouverture économique ou non dans tous les cas. Une décision qui n'est pas très pressée au cas où le prix du baril augmentait. Elle devient un choix rationnel si le prix reste stable. Au cas où le prix du pétrole baisse encore, elle sera une obligation pour sauver l'Algérie d'une catastrophe économique et sociale.

En effet, une ouverture économique consiste à promouvoir l'entrepreneariat, qui est confronté à de nombreux obstacles. La correction éventuelle sera de réviser la fiscalité afin de favoriser l'investissement et donc la production locale. A ce problème de fiscalité, s'ajoute la bureaucratie et la lourdeur des procédures administratives. Ce dysfonctionnement demeure un vrai problème pour la création et de développement des entreprises. L'accès au financement est aussi un problème majeur. Comme le montre la figure suivante, qui donne une idée sur la partie de la population ayant un accès au financement.

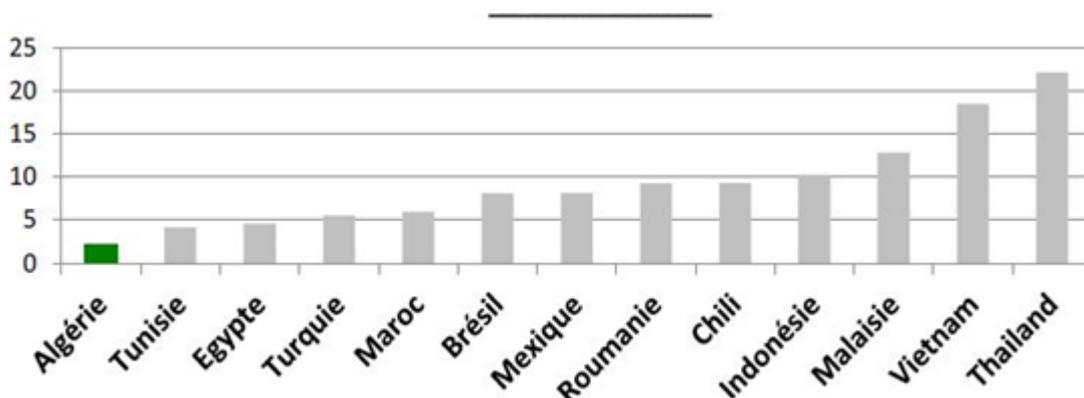


Figure 17: Pourcentage de la population ayant accès à un crédit bancaire, Source: Rapport Nabni 2012

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Cette ouverture consiste également à l'investissement qui accompagne la création d'entreprise. Les crédits accordés aux entreprises afin de développer leurs activités sont inférieurs à 20% du PIB, alors que pour d'autres pays ils atteignent les 90%.

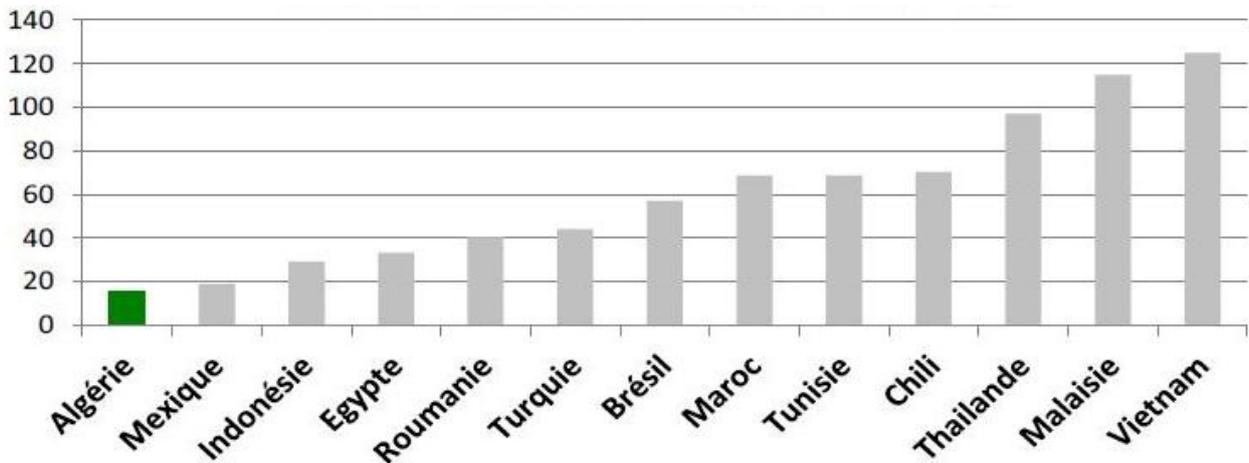


Figure 18: Crédit domestique au secteur privé (%PIB), (NABNI, 2012)

Le développement des infrastructures nécessaires afin de promouvoir l'activité industrielle est aussi un élément clé mais souvent négligé en Algérie. Les réseaux de transport ainsi que l'équipement des zones industrielles des infrastructures nécessaires sont des vrais obstacles pour cette activité industrielle.

En conclusion, la situation de l'industrie nationale exige de déclencher l'alarme. La figure suivante montre le retard flagrant qu'a ce secteur comparé aux autres pays nord africains :

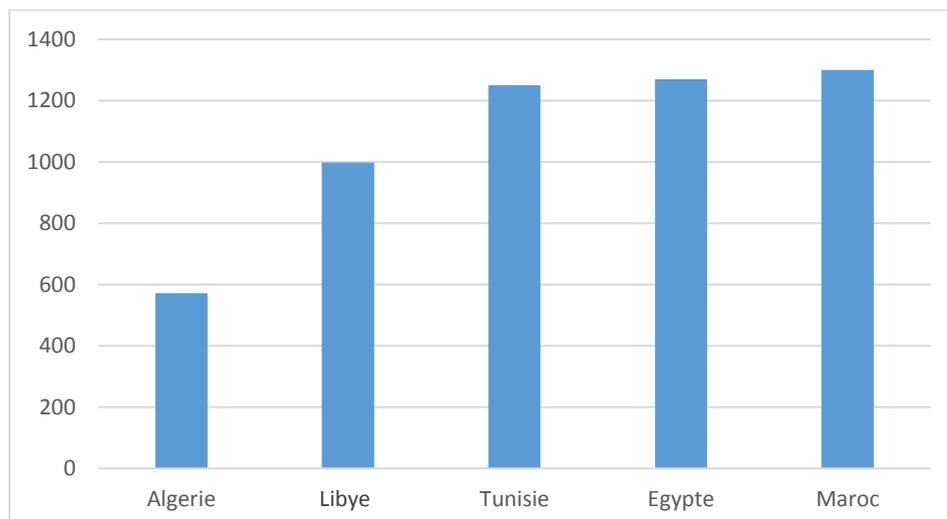


Figure 19: Exportations des produits manufacturés en 2013 (nombre de types de produits), Source FMI

Si la réglementation en vigueur continue de freiner le développement du secteur industriel, les conséquences seront les suivantes :

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

- La part de l'industrie ne dépassera pas les 5% du PIB et donc pas d'exportation hors hydrocarbures ;
- Taux d'investissement privé hors hydrocarbures faible ;
- Peu de développement des services à haute valeur ajoutée ;
- La création de l'emploi sera tirée par les investissements publics, chose qui n'est pas assurée si le cours de baril reste en dessous des 100 dollars ;
- Forte corrélation entre le taux de croissance, les dépenses budgétaires et le cours du baril.

Néanmoins, ces chiffres montrent également le potentiel que peut représenter l'économie algérienne en cas d'ouverture économique, considérée souvent comme économie vierge et très prometteuse en termes d'activités industrielles.

Enfin, les variables retenues vont donner lieu à 4 scénarios possibles comme le montre la figure suivante :

Ouverture économique	Scénario 2 <i>Ouverture</i>	Scénario 4 <i>Rêve</i>
Statu Quo	Scénario 1 <i>Crise</i>	Scénario 3 <i>Statu Quo</i>
Décision de l'Etat Prix de pétrole	Prix stable à 50 \$	Prix augmente

Figure 20: Matrice croisée des scénarios probables

Scénario 1 (crise) : Le prix de pétrole reste stable à 50 dollars et l'Etat ne décide pas de réaliser l'ouverture économique. Ce prix est en dessous du prix de stabilité qui est évalué à 110 dollars (selon les rapports du FMI). L'Etat s'engloutira dans sa politique de dépendance des hydrocarbures et les dépenses publiques et les transferts sociaux épuiseront les réserves de changes d'ici 2020. La part de l'industrie ne dépassera pas les 6% dans les meilleurs cas. Après épuisement des réserves de changes la dette extérieure réapparaîtra puisque l'Etat sera obligé de s'endetter pour financer les déficits. La situation est très semblable à celle des années 90.

Malheureusement cette hypothèse est très envisageable si le statu quo persiste. De plus la situation risque d'exploser d'ici la fin des années 2020 comme le montrent ces projections:

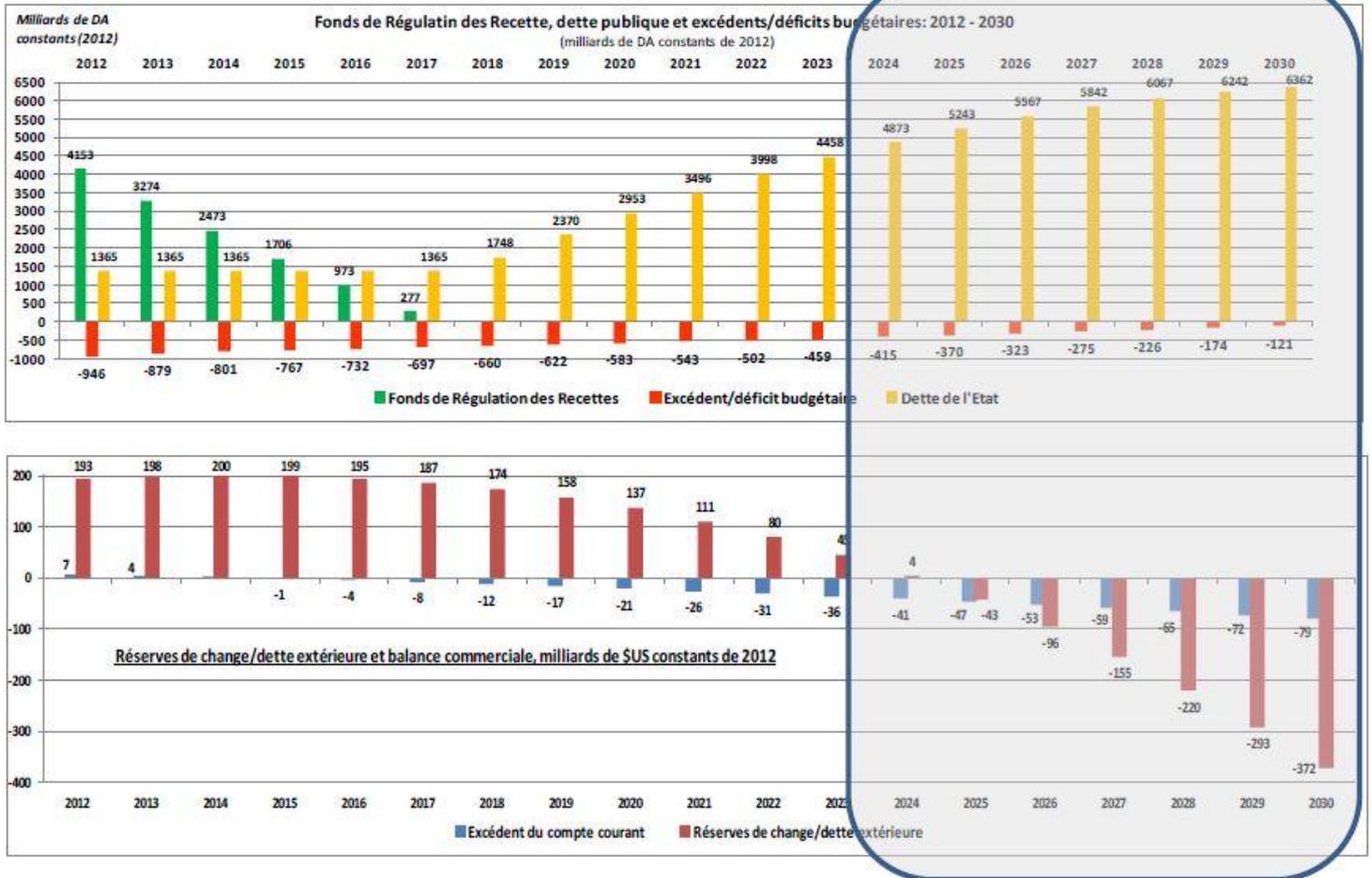


Figure 21: Illustration de la situation économique en 2030 pour le scénario statu quo (NABNI, 2012)

Scénario 2 (ouverture) : Le prix du baril reste stable à 50 \$ et l'Etat décide d'ouvrir l'économie et promouvoir l'industrie. L'Etat supprimera les règles bloquantes (51/49 ; CNI, etc), corrigera la fiscalité (suppression de la TAP, mise en place de l'impôt foncier) et facilitera le développement de l'industrie (suppression de la bureaucratie, ouverture du foncier industriel, etc.). La croissance sera plus forte. Ce qui encouragera par ailleurs les investisseurs étrangers à s'installer en Algérie. La contribution de l'industrie augmentera pour atteindre les 10% du PIB d'ici 2020 et 25% d'ici 2030. Ce scénario permettra également de baisser la dépendance des hydrocarbures qui seront plus une source rentable et durable pour l'économie à ce cours.

Scénario 3 (statu quo) : les prix du pétrole augmente au-dessus de la barre des 100 \$ sans qu'il y ait d'ouverture économique. Le taux des investissements publics sera élevé dans les secteurs du transport et du logement. Mais le développement industriel sera confronté au recul, et les investisseurs seront découragés par la réglementation. Le niveau de vie va artificiellement augmenter, les importations aussi. La dépendance des hydrocarbures augmentera la vulnérabilité du pays aux fluctuations de ses cours. Cette situation est semblable à la stratégie actuelle et qui a laissé le pays en retard par rapport

aux autres pays du même niveau. Ce scénario conduira à des graves difficultés à partir des années 2020.

Scénario 4 (rêve) : Les prix de pétrole augmentent et l'Etat décide de réaliser l'ouverture économique. C'est le scénario parfait, mais il est très peu probable. Nous n'en tiendrons pas compte dans notre analyse.

En effet, depuis l'indépendance la politique de l'état était axée sur les exportations des hydrocarbures. Cette dépendance est certaine dans le cas où les prix sont élevés. Les revenus tirés de cette rente suffiront pour assurer le bon fonctionnement ainsi que de couvrir les dépenses. Dans ces circonstances, il est très peu probable que l'état entame une phase d'industrialisation et d'investissement dans ce secteur de production. L'ouverture en conséquence ne verra fort probablement pas le jour. Pour ces raisons, ce scénario est écarté dans notre étude.

En conclusion, les conséquences de la chute du cours de pétrole sont énormes pour une économie dépendante des hydrocarbures. Avant cette crise, le programme quinquennal d'investissement était de 262 milliards de dollars. Cette situation pousse impérativement à redéfinir les priorités. Le problème central stratégique pour l'Algérie entre 2015 et 2020 est de réaliser une transition d'une économie de rente à une économie industrialisée hors hydrocarbures fondée sur le savoir. En ayant comme référence des pays comme la Norvège et la Chine, l'Algérie doit et peut réaliser cette transition économique et profiter de son appartenance à l'Afrique, continent qui devrait tirer la croissance mondiale à l'horizon de 2040.

7. Projection de la demande

Bien que l'Algérie possède une marge de manœuvre jugée confortable par rapport à d'autres pays de la région MENA suite à la chute des cours du baril, mais cette situation n'est pas garantie pour une période de plus de 5ans. En effet, afin d'éviter toute situation catastrophique à l'horizon de 2025, des changements radicaux doivent être menés pour y faire face.

La première étape consistait à énumérer les scénarios les plus probables. Mais si l'on devrait développer des scénarios pour les cinq à dix ans à venir, quelles seraient les évolutions probables ? Ces dernières dépendront des prochaines décisions économiques des Autorités, mais également de la situation internationale, notamment le marché mondial des hydrocarbures. De ces scénarios possibles dériveront trois situations qui seront : «émergence», «normalité» et «déchéance».

a. Le marché de l'immobilier :

Le premier marché sera le marché de l'immobilier. Ce marché est tiré essentiellement par l'investissement public donc il dépend essentiellement des recettes des hydrocarbures.

Le nouveau plan du gouvernement, qui a été présenté l'APN prévoit la réalisation de 1,6 million de nouveaux logements tous types confondus pour le prochain quinquennat allant de 2015 à 2019, afin d'absorber le déficit enregistré dans ce domaine et mettre fin à la crise du logement qui tend à disparaître au fil des ans. Selon le plan d'action, le gouvernement poursuivra la réalisation de programmes de logements publics sociaux, de logements urbains promotionnels, d'habitat rural aidé, de location-vente et de logements promotionnels publics. Ces programmes seront multipliés pour répondre à l'ensemble des candidats éligibles, notamment les jeunes, et concerneront également les Algériens non-résidents, sur le territoire national. Selon les chiffres du plan d'action, sur le total de 2,6 millions de logements sont programmés, environ 1 millions d'unités ont été déjà lancées à la fin 2014. A la fin 2017, quelques 2,2 millions de logements seront totalement lancés dont 450 000 pour la seule année 2015. Le lancement du reste du programme, soit 360 000 logements, est prévu après la mobilisation des assiettes foncières nécessaires à travers l'ensemble du territoire national. (MHUV, 2014)

D'après Centre National d'Assistance Technique, la demande en moyenne par appartement est de 8.4 m² : Ceci englobe tout le vitrage confondu. La demande globale sera donc : 21 480 000 m² et poids moyen du verre est de 12.5kg/m²

La demande globale en tonnes sur la période 2015-2019 est la suivante : 268 500 tonnes

La moyenne annuelle de consommation est d'environ : 53 700 tonnes

A cette demande concernée par les programmes de logements de l'état, s'ajoute l'auto construction, avec les données suivantes :

Tableau 3: nombre d'autoconstructions par année

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nb Auto-const	39160	28647	26637	33739	27262	32010	32479

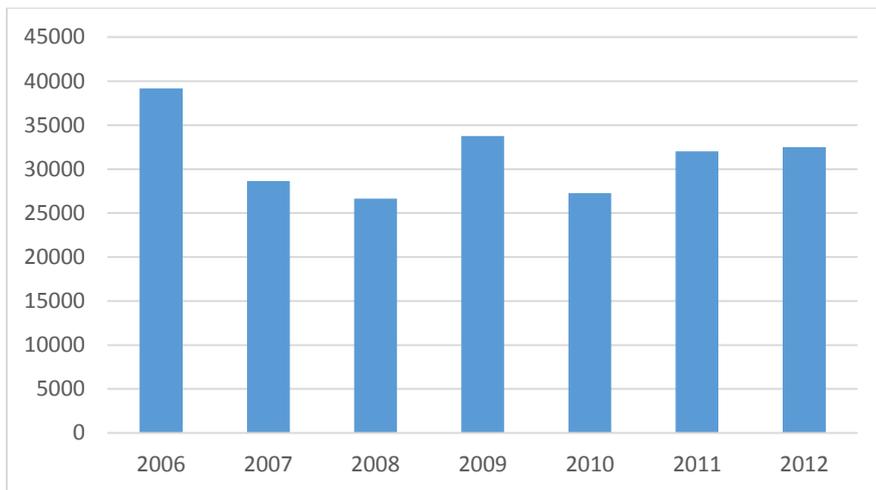


Figure 22: Nombre d'auto-constructions par année (MHUV, 2014)

Ces données conduisent à une moyenne de 31419 logements/année. Quant à ces constructions, la quantité du verre utilisée est supérieure à celle des logements construits par l'état et selon le CNAT, la superficie de verre est de l'ordre de 13m² en moyenne. Cette moyenne donne au total : 13 x 31419 = 408 447 m²/année. Quant au verre utilisé, son poids moyen est de 15Kg/m². Donc la quantité totale est de : 6126.705 Tonnes / an.

Un autre secteur qui consomme le verre est le secteur du commerce. Les entités économiques inscrites au CNRC sont en 2014 au nombre de 184 150 avec un taux de création de 5% par année.

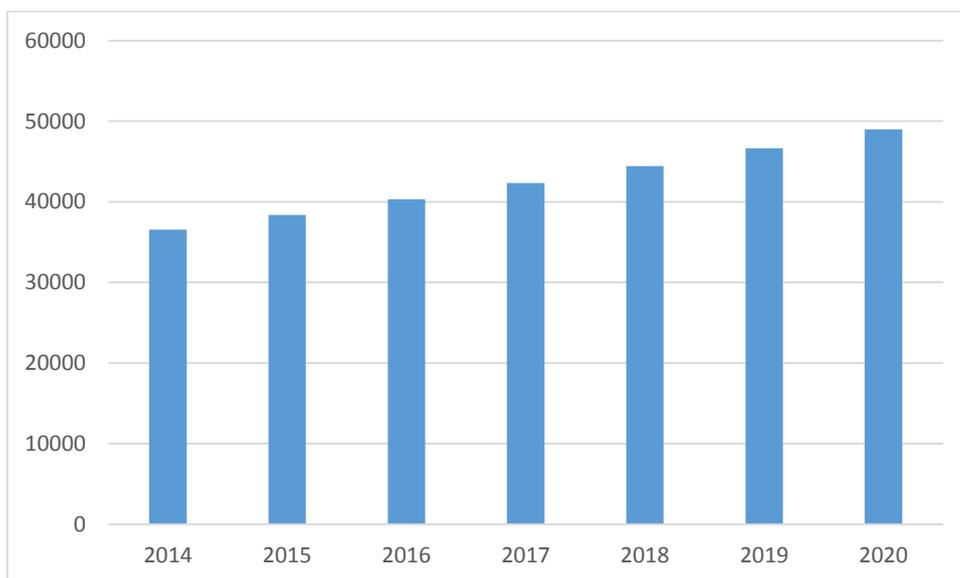


Figure 23: Nombre d'entités économiques créées par année, Source CNRC

Le nombre de créations moyennes est de 42514 entités par année avec un taux de croissance annuel de 5%. Chaque entité consomme en moyenne environ 20m² de verre donc la demande moyenne est de : 850280 m². Ce verre pèse environ 20kg/m² en moyenne.

La consommation moyenne par année est de l'ordre de 17 005 Tonnes/année.

Scénario 1 : (Crise)

Les hypothèses sur lesquelles ce scénario repose sont le fait que deux évènements conjoints se produisent : les politiques économiques actuelles continueront de prévaloir (succession des plans de relance) mais une situation énergétique défavorable se greffera sur les présentes conditions. Le pays va donc consommer ses réserves et se trouvera fort dépourvu face aux besoins des 40 millions d'habitants à l'horizon 2020. Les problèmes sociaux s'aggraveront, en l'occurrence l'habitat. Le budget alloué à ces projets provient essentiellement des recettes d'hydrocarbures. Le plan quinquennal prévoit quelques 2.6 millions de logements au total. Ce quota ne sera pas forcément lancé si cette baisse persistera. Seuls les projets déjà lancés seront achevés (1 million de logements, soit 39% du total). Les autres attendront que le trésor public se réanime. Ceci est dû au fait que l'Etat suivra dans ce cas un régime de restriction budgétaire. Un régime qui diminuera le budget de fonctionnement et les plans d'investissement dans des secteurs comme l'habitat. Le nombre de réalisations sera donc d'environ 1.2 millions uniquement d'ici 2020. C'est le nombre de logements en cours de réalisation, soit environ 46% du programme lancé en 2014 pour les cinq (5) prochaines années. En termes de verre, la consommation sera de 123 510 au lieu de 268 500 tonnes. L'auto construction restera inchangée et s'établira à 30 633.52 tonnes et le commerce va connaître un recul de 2% pour se stabiliser à 3% pour une demande globale de 16 665.5 tonnes.

Scénario 2 (ouverture) :

Ce scénario se base sur l'hypothèse de la réalisation de l'ouverture économique et l'amélioration du climat des affaires. Les conditions sont favorables à l'investissement. Les cours du pétrole pour ce scénario vont se stabiliser entre 50 et 60 \$. Le management stratégique et la formation d'une ressource humaine qualifiée vont prendre le relais au lieu de la navigation à vue du scénario précédent. Le développement va générer d'importantes potentialités pour surmonter le retard actuel. En conséquence l'économie va se développer dans un environnement concurrentiel loin de toute situation défavorable à la promotion de l'investissement.

Le marché de l'immobilier quant à lui va se développer moins rapidement que le scénario précédent à court terme, car le gouvernement concentrera ses efforts sur le développement et l'autonomisation des acteurs sociaux et économiques. Les investissements publics et les transferts sociaux seront optimisés pour permettre au Pays de passer les zones de turbulence en toute tranquillité. La croissance économique sera confiée aux entrepreneurs (publics ou privés) en leur accordant toutes les conditions favorables. La réglementation ira au profit de la production locale et en particulier au marché du verre. En particulier, cette réglementation imposera les normes de qualité inexistantes auparavant. Les marges vont donc augmenter au profit de l'entreprise qui a la maîtrise de ces facteurs de succès. Sa compétitivité lui permet d'acquérir des parts de marchés plus importantes. En outre, à long terme la

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

courbe du bâtiment va se relancer en croissance. Les revenus fiscaux croissants (provenant la création de richesse locale) pourront être injectés dans la réalisation des infrastructures comme les universités, les hôpitaux et les centres commerciaux. Ces infrastructures vont tirer la consommation du verre à un taux très élevé.

D'un autre côté, les projets de logements vont connaître une diminution par rapport au programme quinquennal. Seuls 60% seront réalisés puisque l'Etat aura besoin de fonds afin de contribuer aux investissements de la relance industriel. La demande sur le verre pour les constructions étatiques sera donc de 155 100 tonnes. Le secteur tertiaire, pour sa part, va croître plus vite et la croissance sera de l'ordre de 8%. La demande globale sera donc de 91 830.

L'auto construction quant à elle restera inchangée (bien qu'elle puisse augmenter significativement sur le moyen terme, grâce aux revenus additionnels des privés et de la classe moyenne) et sa demande cumulée sera de 30 633.52 tonnes.

Scénario 3 (statu quo):

Le marché mondial de l'énergie est favorable et les prix du pétrole augmentent au-dessus des 100 dollars. Afin de satisfaire les fortes attentes sociales, les pouvoirs publics vont continuer à injecter des ressources dans les infrastructures et la réalisation des programmes de logements grâce aux recettes. Le PIB va croître au même rythme que les hydrocarbures.

Cette situation va mener à la réalisation de tous les programmes de logement d'ici 2020 avec la possibilité d'envisager d'autres, voir les 2.6 millions logements au total pour une demande globale estimés à 268 500 tonnes. Quant à la construction privée, elle suivra la même allure puisqu'elle n'est pas corrélée avec les cours du pétrole. Sa consommation globale est d'environ 30 633, 52 tonnes. De plus, le petit commerce et service va pour sa part connaître une croissance stable de l'ordre de 5% en moyenne pour un total de demande de 85 028 tonnes.

Le marché du verre va donc augmenter en termes de volume, puisque la certitude sur la demande sera énorme. Cependant la réglementation évoluera très lentement et donc les marges de l'entreprise seront limitées puisque, comme déjà souligné, les avantages compétitifs seront limités par la qualité du verre et par son prix. Cette réglementation ne protégera pas l'entreprise innovante et sa politique basée sur les normes internationales. Les profits de l'entreprise (part de marché et marge) vont stagner dans ce cas.

b. Le marché de l'automobile :

L'industrie automobile en Algérie s'avère très prometteuse pour les investisseurs. Ce marché quasiment vierge offre diverses opportunités. En outre, beaucoup d'avantages tels que la main d'œuvre économique et la disponibilité des ressources énergétiques ont encouragés plusieurs entreprises comme Renault, Mercedes et FAW à installer leurs usines en Algérie.

Les travaux ont déjà commencé pour certaines entreprises. A l'exemple de Mercedes qui a produit son premier camion le 30 avril 2014 à l'unité d'assemblage de Rouiba. La capacité annuelle est estimée à 550 véhicules en 2014 pour le modèle Actros qu'est l'un des cinq types assemblés avant d'atteindre les 2000 camions en 2015. Il est prévu aussi que le seul modèle à assembler pour cette étape est l'ACTROS. La seconde étape intégrera les autres modèles à savoir ATEGO, AXOR, UNIMOG et deux autres modèles de bus pour une moyenne de 4 camions par jour. Quant aux prévisions pour les cinq prochaines années, elles seront de quelques 15.000 camions et 1.500 bus. A noter également que la production sera destinée principalement aux institutions militaires, aux entreprises publiques ainsi qu'au secteur des transports. Des visions d'exportations peuvent aussi voir le jour d'ici quelques années.

Une autre marque a aussi parié sur le marché algérien pour construire ses véhicules. Il s'agit de la marque chinoise FAW. Un protocole d'accord pour la construction d'une usine d'assemblage et de montage de véhicules en Algérie. Dans le cadre d'une joint-venture (51/49) signé entre la holding Arcofina et le constructeur étatique chinois.

Cette entreprise compte produire massivement ses futures générations de gamme de véhicules particuliers et professionnelles en Algérie. La capacité est estimée à 10.000 unités par an avant d'atteindre les 30 000 unités ultérieurement avec un taux d'intégration attendu de l'ordre de 40 à 50%. Le géant français Renault est aussi installé en Algérie et a lancé sa production depuis décembre 2014. L'usine va fabriquer 25.000 véhicules dans une première étape pour ensuite doubler cette capacité et atteindre les 75.000 véhicules dans une seconde étape. Le taux d'intégration de 20 à 25 % est susceptible d'atteindre les 60% avec l'intégration de la pneumatique et le vitrage.

L'investissement total de ce projet avoisine le milliard d'euros, l'investissement de la première étape quant à lui est à 600 millions d'euros.

L'installation de Renault a encouragé un autre constructeur mondial à s'installer en Algérie. Fiat, le géant Italien de la construction automobile, se rapproche des milieux d'affaires nationaux pour la filière mécanique depuis l'installation de Renault à Oran. Son accord avec ETRHB Haddad vient illustrer cette dynamique. Cet accord a été signé suite à la visite du ministre de l'Industrie et des Mines en Italie l'année passée. Le premier responsable du Groupe ETRHB a donné quelques détails sur la taille de l'investissement ainsi que la capacité de production. L'usine va réaliser entre 80.000 et 100.000 véhicules par ans.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Enfin, lors de sa dernière visite en Algérie, le président français François Hollande a annoncé le lancement du projet de « Peugeot Algérie ». Sa visite a abouti à la signature d'un protocole d'accord pour la création d'une société mixte. Cette usine sera créée sur le même principe que l'usine Renault (51% par l'Etat Algérien) et devra produire à une cadence de 100 000 unités par an à partir de 2017.

Tableau 4: projections du marché de l'automobile pour 5 prochaines années (Ministère de l'industrie, 2015)

Construction Automobile	2015	2016	2017	2018	2019
SNVI Mercedes	2 000	5 000	10 000	15 000	15 000
FAW			10 000	30 000	30 000
Renault	25 000	35 000	50 000	75 000	100 000
FIAT			50 000	80 000	100 000
Peugeot			100 000	100 000	100 000
Total	27 000	40 000	220 000	300 000	345 000

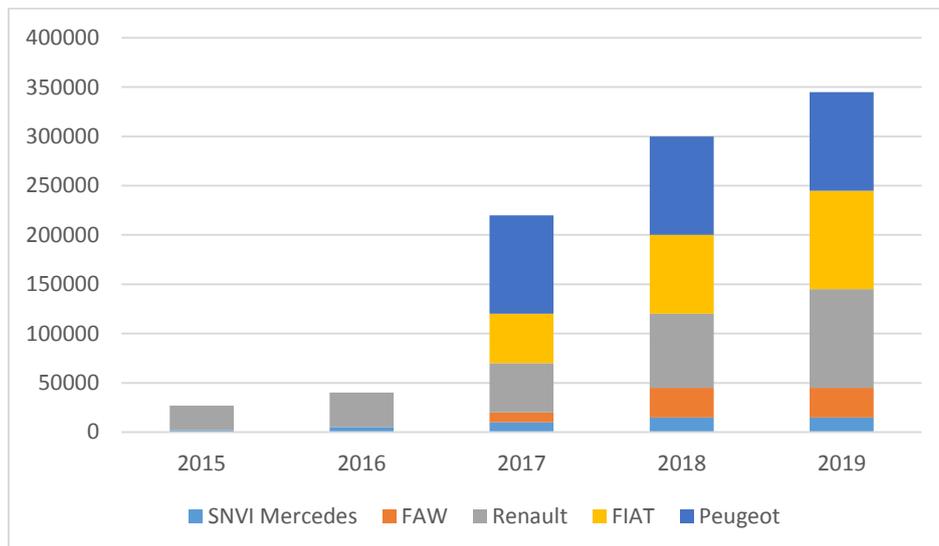


Figure 24: illustration des prévisions de la construction automobile en Algérie, Source: Ministère de l'industrie

Quant au verre utilisé, le vitrage automobile est généralement constitué de verre feuilleté pour le pare-brise et de verre trempé pour les vitres latérales et la lunette. Le verre feuilleté peut également être utilisé pour les vitres latérales et la lunette, afin d'améliorer la sécurité.

Pour les lunettes avant et arrière, le procédé de fabrication permet de coller deux feuilles de verre avec une feuille de plastique transparent, créant un verre de sécurité. Si le verre reçoit un impact, le plastique permet de retenir les fragments. Ce procédé est utilisé pour les pare-brises automobiles, mais il peut également être utilisé pour créer des vitres latérales feuilletées ou des lunettes feuilletées. Pour les vitres latérales, le procédé de fabrication consiste à renforcer le verre en diminuant très rapidement la température de celui-ci (de 600 à 300° C en quelques secondes). Son utilité est lorsqu'un impact violent brise le verre trempé en de très nombreux fragments non-coupants.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Les types de verre de base sont : le verre clair, teinté et sur-teinté.

Epaisseur standard : 3, 4, 5 mm.

La superficie du verre moyenne ne cesse de croître en raison d'une augmentation continue de la surface vitrée totale (en 1995, la superficie moyenne des voitures européennes était de 3,81 m² et de 4,11m² en 2002 et 5,2 en 2013). Le verre utilisé en général étant le 4mm d'un poids moyen de 10kg/m² donnera les consommations suivantes :

Tableau 5: estimation de la demande de verre sur le marché de l'automobile

Année	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de voitures	27000	40000	220000	300000	345000
Demande en verre (superficie en m ²)	140400	208000	1124000	1540000	1774000
Demande en verre (tonnes)	1404	2080	11240	15400	17740

La construction automobile n'est pas la seule destination du verre plat dans ce secteur et rénovation en consomme une grande partie. En effet les données relevées auprès du prestataire d'assurance CIAR montrent que le taux de bris de glace constitue 3% des sinistres.

Le parc automobile va atteindre les 6 millions de véhicules à l'horizon de 2020, et que la quantité de verre lors de chaque réparation est d'environ 2.5 m² (selon les données communiquées par ce même prestataire). Le nombre moyen d'accident par année est de 40 000 (rapports de la gendarmerie nationale)

Le nombre d'accident nécessitant une rénovation du vitrage est de 1200 accidents.

La quantité de verre nécessaire est de $1200 * 2.5 = 3000$ m².

Le vitrage pèse 10Kg/m² donc la quantité totale nécessaire par année est de 30 tonnes pour la deuxième monte.

Scénario1 (crise) :

Il illustre la situation actuelle. Les prix du pétrole restent dans la fourchette de 50-75 dollars le baril à moyen terme, sans réforme profonde de la politique économique actuelle. En conséquence le déficit budgétaire se creusera. La dette extérieure, quasiment nulle aujourd'hui, pourrait augmenter pour atteindre $\frac{3}{4}$ du PIB. Les réserves de changes vont baisser et se contracter rapidement [Prévisions du directeur du FMI pour le département du Moyen Orient et Asie Centrale, Intervention Mars 2015]. Cette situation est très peu confortable pour un pays comme l'Algérie, qui dépend quasi totalement des ressources en hydrocarbures et dont le prix de stabilité économique est estimé à 120\$ en 2015. Cette situation engendrera par la suite un ralentissement important de la croissance économique tirée essentiellement par les recettes des hydrocarbures. Le chômage pour sa part reprendra son ascension.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Dans ce contexte, la croissance du PIB réel en Algérie devrait ralentir de 4.1% en 2014 à 2015 [prévisions FMI]. Les impacts sur la situation économique seront flagrants. L'Etat ne sera plus en mesure de financer les projets prévus avec les grands investisseurs étrangers. Ses apports en vertu de la loi 51-49 dans des projets comme FIAT et Peugeot seront « retardés » et ces projets ne verront pas le jour fort probablement. Même ses parts dans le développement de projets comme Renault déjà lancés ne seront plus assurés. Et comme la réglementation mise en hypothèse consiste à maintenir la non-ouverture de l'économie, la production industrielle va diminuer encore plus et passera en dessous des 5% actuellement. Le secteur de l'automobile sera irréfutablement touché par ce ralentissement, il entrera dans un trou vide, sans driver qui tire sa production. Des secteurs qui étaient censés profiter de son évolution comme le verre vont remarquablement freiner la demande prévisionnelle qui diminuera d'environ 78% avec le maintien de la capacité actuelle de Renault et Mercedes SNVI. La demande restera aux environs de 50.000 unités/an pour une demande globale de 2600 Tonnes/an.

Scénario 2 (ouverture):

Ce scénario repose sur des hypothèses plus optimistes en termes d'ouverture économique. Ce modèle nécessite de mettre fin aux contraintes juridiques et fiscales. Offrant plus de cohérence et de visibilité dans la politique socio-économique. Il s'agit de privilégier les intérêts supérieurs de l'Algérie de l'avenir.

Ce scénario, prévoit un taux de croissance du secteur industriel de 5% aujourd'hui pour atteindre 7% à partir de 2020 et 9% à partir de 2025. Ces taux sont semblables à ceux des pays industrialisés en phases initiales. Cette hypothèse annonce un nouveau départ pour l'économie algérienne qui mettra un terme définitif à sa dépendance des recettes des hydrocarbures. Cette croissance permettra également de réduire les importations et les substituer des produits locaux.

Le taux de croissance hors hydrocarbures profitera de cette croissance. S'il est aujourd'hui d'environ 5% en moyenne, ce taux augmentera à 6% d'ici 2020 puis à 7.5% à l'horizon de 2025.

Sur le plan industriel, des investisseurs étrangers et locaux séduits par l'épanouissement du milieu des affaires n'hésiteront pas à s'installer en Algérie. A l'exemple de la Turquie, de la Roumanie et du Brésil qui sont devenus les nouveaux leaders mondiaux de la construction automobile. La disponibilité abondante des ressources énergétiques ainsi que la proximité du marché africain et européen à la fois représente un grand atout pour cette économie. Les fournisseurs des pièces qui constituent cette industrie automobile auront des avantages immenses, puisque le vitrage et la tôlerie peuvent être fabriqués localement. Ceci fera un accord gagnant-gagnant entre l'Algérie et ces constructeurs.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Les projets de constructions automobiles seront tous engagés pour ce scénario avec une grande possibilité d'envisager d'autres. Aucun projet ne sera interrompu et la politique fera en sorte d'atteindre des taux d'intégration élevés de l'ordre de 60%.

La quantité du verre consommée par année en moyenne sera donc de : 7572.2 tonnes par année.

Scénario 3 (statu quo) :

Ce scénario repose sur l'hypothèse de l'augmentation des cours du baril sans réaliser une ouverture économique qui pourrait améliorer le milieu des affaires. La croissance du PIB sera de l'ordre de 4% et la croissance hors hydrocarbure concernera les secteurs à faible valeur ajoutée comme les services de base et le petit commerce. La part de l'industrie quant à elle va stagner ou baisser en dessous des 5% actuelle ce qui signifie un développement timide des services à forte valeur ajoutée. Ce qui signifie aussi que la création d'emploi durable sera limitée.

Cette situation, pourra d'autre part limiter la possibilité de voir une économie diversifiée à l'horizon de 2025. L'Etat se contentera de réaliser les projets industriels lancés actuellement comme Renault, et FIAT sans possibilité d'envisager d'autres. Le projet Peugeot ne verra probablement pas le jour. Il aura éventuellement le même sort que Renault qui avait attendu environ 20 ans avant de voir le jour. Cette situation est très envisageable vu que les importations assureront la continuité.

Ce scénario semble neutre et stable puisque les recettes des hydrocarbures peuvent garantir l'épargne nette et donc l'enrichissement de la caisse publique sans avoir recours à l'industrie comme alternative pertinente et durable.

Cependant les projets de l'automobile prévus qui seront réalisés sont ceux sont déjà lancé. La demande moyenne par année sera 6572.2 tonnes mais rien ne garantira la production locale ainsi qu'une intégration élevée des composants produits localement. Les entreprises choisiront sûrement de s'approvisionner auprès des fournisseurs de l'entreprise mère.

c. Le marché de l'électroménager :

Il nous a été extrêmement difficile de trouver des données récentes et synthétiques sur l'État actuel du marché algérien de l'électroménager. Les entreprises n'ont pas accepté de nous communiquer leur volume de ventes. Nous nous sommes malheureusement contentés des données partielles retrouvées à partir de nos recherches sur le web.

Le taux d'équipement des foyers algériens est estimé à plus de 80%. Il a connu des variations qui dépendent essentiellement du taux d'électrification, de l'urbanisation, des modifications de la composante familiale.

On distingue trois types d'équipement en EM :

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

- le premier équipement qui progresse au rythme de l'accroissement du nombre de ménages. Il est directement lié à l'effort d'urbanisation (les programmes de relogement nationaux sont suivis souvent par un accroissement de la consommation).

- le second équipement (en général inférieur en volume) suit une courbe de croissance, parallèlement au nombre de résidences estivales et/ou de bureaux qui s'ouvrent (on préfère acheter un petit réfrigérateur à une porte pour ses vacances ou son bureau que déplacer ou acheter un autre d'occasion).

- le troisième équipement de remplacement (ou de renouvellement). Il est ralenti par la mise sur le marché de produits plus fiables qui durent plus longtemps. Une étude faite par l'entreprise SAMHA (taille de l'échantillon : 2000 personnes) a montré que les Algériens changent leurs réfrigérateurs après:

Tableau 6: durées et pourcentages de renouvellement des produits EM, (DAHMOUNE, NA)

Délai	5 - 10 ans	10 - 15 ans	15 - 20 ans	Plus de 20 ans
Pourcentage de réponse	9%	63%	18%	9%

La demande des produits électroménagers connaît une croissance importante ces dernières années. Une estimation du marché algérien a été faite par l'entreprise ENIEM, et qui a donné les résultats suivants :

Tableau 7: taille du marché Algérien en EM, Source : ENIEM, direction commerciale, 2007

Le produit	Taille du marché en volume (unités)	Taille du marché en valeur (million de DA)
Réfrigérateurs et congélateurs	520 000	10 240
Cuisinières	110 000	21 000

Tableau 8: la production Algérienne en électroménager, source: ONS 2014

Type de mesure	Unité de mesure	Production en quantités physiques										
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Réfrigérateurs	10*3 U	149,6	215,0	193,9	164,8	158,7	132,6	136,1	129,1	102,5	71,1	57,5
Cuisinières	10*3 U	76,9	58,5	90,0	93,2	76,2	71,3	77,0	72,6	64,6	61,4	54,0

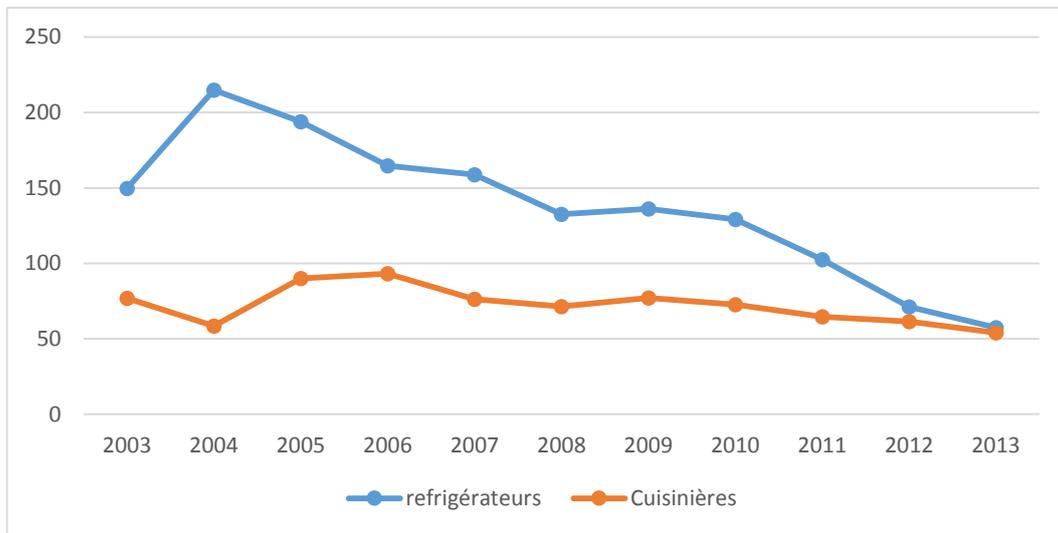


Figure 25: évolution de la production Algérienne en électroménager, source: ONS 2014

Comme le montre le tableau ci-dessus, la quantité produite des biens électroménagers est en train de baisser, malgré la grande taille du marché qui ne cesse d'augmenter. Cela est expliqué par la grande concurrence exercée par les produits importés. Si les entreprises algériennes investissent dans ce domaine, elles pourraient augmenter leurs parts de marché.

Les nouvelles technologies qui ont touché le domaine de l'électroménager peuvent augmenter la demande malgré le taux d'équipement élevé (plus de 80%) en poussant le besoin de changement et de renouvellement.

Estimation :

Le verre dans les cuisinières est utilisé pour fabriquer :

- Les portes : dimension (50 cm * 50 cm * 5 mm)
- Les contres portes (dimensions : 50 cm * 50 cm * 5 mm)
- Les couvercles (40 cm * 30 cm * 5 mm)

Donc la surface moyenne de verre utilisée dans une cuisinière est de: 6200 cm^2 soit 0.62 m^2 .

Le verre dans les réfrigérateurs est utilisé pour faire :

- Des étages vitrés : (40 cm * 60 cm * 5mm). Chaque réfrigérateur contient un, deux ou plus étages.
- Les portes : surtout dans les réfrigérateurs et les congélateurs à usage commercial.

La surface totale moyenne par réfrigérateur simple est : 2400 cm^2 soit 0.24 m^2 .

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Le tableau suivant donne la densité du verre trempé par mètre carré et par épaisseur :

Tableau 9: le poids de verre en fonction de son épaisseur, source: vio-verres.com

Ep.mm	3	4	5	6	8	10	12	15	19	25
Poids Kg/m ²	7.5	10	12.5	15	20	25	30	37.5	47.5	62.50

Le verre utilisé dans les appareils électroménagers est généralement de 5 mm d'épaisseur au minimum. Donc pour chaque cuisinière on utilise en moyenne : $0.62 * 12.5 = 7.75$ kg de verre (confirmation du 13 %). Et pour chaque réfrigérateur on utilise en moyenne 3 kg de verre.

En Algérie, on produit 54 000 cuisinières et 57500 réfrigérateurs par an. Donc **418.5 tonnes** de verre par an au minimum sont nécessaire pour la production des cuisinières et 172.5 tonne pour les réfrigérateurs. La quantité totale est de 591 tonnes de verre trempé.

L'avenir de l'industrie électroménagère en Algérie :

En avril dernier, le groupe CEVITAL avait racheté l'entreprise Fagorbrandt spécialisée dans l'électroménager. Les produits d'entrée de gamme, réfrigérateurs et lave-linges, seront produits en Algérie. En plus de son usine existante, le groupe prévoit d'ici 2016 d'ouvrir une nouvelle usine Brandt à Sétif, d'une capacité de 15 millions articles électroménagers par an dont 100 000 réfrigérateurs et 20 000 cuisinières. Le programme d'investissement est de 200 millions d'euros. (usinenouvelle.com) Après avoir rompu son contrat avec Cevital, Samsung s'associe avec Witel Home Appliances (WHA) dans le domaine de l'électroménager. La société Witel, filiale du groupe Go Invest, est déjà le distributeur du fabricant coréen dans le domaine de la téléphonie mobile. Le contrat liant les deux entités prévoit la mise en service d'une usine de fabrication d'électroménager de marque Samsung d'ici 2017. Elle devrait être implantée près de Boughezoul, dans la wilaya de Médéa. Le projet, prévu sur une surface de 15 hectares, devra créer 2000 emplois directs et davantage d'emplois indirects. Le taux d'intégration locale sera au minimum de 40% dans une première phase et pourra être augmenté par la suite, selon les représentants de WHA. Le partenariat inclut également un transfert de savoir-faire et de technologie. (Source : made-in-algeria.com)

Les entreprises publiques de l'industrie électronique et de l'électroménager comme le spécialiste de l'industrie de l'électroménager ENIEM vont investir 17.5 milliards de dinars pour se développer et reconquérir le marché national. Elles vont se lancer aussi dans de nouveaux créneaux comme la fabrication de panneaux photovoltaïques et les cartes électroniques pour consolider leur présence et augmenter leurs parts sur le marché national. (Source : Le Financier)

Tableau 10: résumé de l'estimation des prévisions de la demande du verre sur le marché de l'électroménager

Produits	Quantité (Unité)	Quantité de verre (tonnes)
Réfrigérateurs	200 000	1 550
Cuisinière	100 000	300
Totale		1 850

Les panneaux photovoltaïques :

La fabrication du module photovoltaïque passe par l'encapsulation qui a pour but de regrouper les cellules en série ou en parallèle afin de permettre leur utilisation à des tensions et à des courants pratiques tout en assurant leur isolation électrique et leur protection contre les facteurs extérieurs. Cette protection doit permettre une durée de vie des modules photovoltaïques supérieure ou égale à 25 ans. L'encapsulation consiste à la mise en sandwich d'un ensemble de composants constitué de cellules solaires, de matériau encapsulant (EVA), plaque arrière tedlar (BACK SHEET), une plaque de verre solaire et un cadre en aluminium. Le verre qui couvre les panneaux est un verre solaire trempé de 3,2 à 4 mm d'épaisseur avec une faible teneur en fer afin de permettre une meilleure transmission optique.

Le verre des modules photovoltaïques présente des propriétés chimiques et physiques différentes du verre classique. Il est fabriqué sur des lignes de verre flotté ou des lignes de verre imprimé spéciales.

La première usine privée algérienne de fabrication de panneaux photovoltaïques a été lancée en 2012 avec un taux d'intégration nationale de 90%. Cette unité est implantée à Dar El Beida (Alger) et produira 56.000 panneaux par an, soit l'équivalent de 12 MW d'énergie pour un coût total de 1,5 million d'euros (environ 150 millions DA). La société qui réalise le projet EDIELEC a une convention avec MFG, pour la fourniture en verre. (www.algerie1.com, 2011)

Le groupe privé algérien Condor Electronics s'est lancé lui-même dans la production de panneaux photovoltaïques dans une nouvelle usine en Algérie. Cette usine produit en moyenne 160 panneaux par jour, soit 57 600 panneaux par an. D'autres unités ont été mises en place comme celle de la société privée Alsolar, déjà opérationnelle dans la zone industrielle de Chetouane (wilaya de Tlemcen) et d'une capacité initiale de 12 MW (56 000 panneaux). L'entreprise publique d'électricité, la Sonelgaz, a reconnu quant à elle, un report à 2014 de la mise en service de l'usine de fabrication de modules photovoltaïques de Rouiba par sa filiale Rouiba Eclairage, qui prévoit une fabrication de 400 000 panneaux photovoltaïques. (economie.jeuneafrique.com, 2013)

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Une joint-venture Algéro-française 'Aurès Solaire' a été lancée, pour la construction d'une usine de fabrication de panneaux photovoltaïques à Batna. Il s'agit de l'entreprise Aurès Solaire qui est capable de produire plus de 100 000 panneaux de dernière génération par an. 75% de cette production, sera destinée avec un marché cible, en priorité, l'Inde. Le reste, soit 25% de sa production, sera commercialisé en Algérie sous forme de kits solaires. L'objectif à court terme d'Aurès Solaire est de doubler "très rapidement" la capacité de production afin de répondre aux besoins du marché intérieur et à l'exportation. (portail.cder.dz, 2013)

Pour les dimensions des panneaux, il existe trois types de panneau :

- Le petit : 0.5m * 1m
- Le moyen : 2m * 1 m
- Le grand : 1.5 m * 1 m

Donc on prend la moyenne des surfaces, soit $4/3 \text{ m}^2$ par panneau.

Tableau 11: résumé des estimations des quantités de verre dans l'industrie des panneaux photovoltaïques

Entreprise / Projet	Capacité (panneau/an)	surface de verre / panneau	Verre	Quantité de verre
EDIELEC	56 000	4/3 m ² Total: 892 800 m ²	Verre trempé de 3.2 à 4.0 mm Poids : de 8 à 10 Kg/m ²	Entre : 7 142 et 8 928 tonnes
Condor	57 600			
Sonelgaz (Rouiba Eclairage)	400 000			
Alsolar	56 000			
Aures solaire	100 000			
Totale	669 600			

En conclusion, plusieurs projets ont été lancés ou vont être lancés prochainement dans le domaine de l'industrie électroménagère. Donc cette industrie semble prometteuse en Algérie si on lui donne les conditions nécessaires pour son développement surtout avec l'augmentation de la production des panneaux photovoltaïques.

Scénario 1 (crise):

Le marché de l'électroménager est bien développé en Algérie. Mais la part de marché des entreprises Algériennes ne dépasse pas les 20 %. Il y a quelques projets qui vont être réalisés dans les prochaines années. Mais dans ce scénario où il n'y aura pas une ouverture économique, ces projets risquent de

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

ne pas voir le jour. L'Etat va continuer à financer les projets sans donner de l'importance à l'industrie algérienne dont l'électroménager. Les entreprises actuelles ne seront pas en mesure de financer leurs projets de développement, et les entreprises internationales ne vont pas venir investir en Algérie. Des projets comme celui du groupe Cevital ne vont pas être réalisés. La demande sur les produits électroménagers va diminuer aussi, parce qu'elle est liée directement au nombre de foyer. Donc cette industrie va stagner voire même diminuer. C'est la quantité de verre demandée qui va diminuer par la suite.

Scénario 2 (ouverture) :

Le secteur de l'électroménager va bénéficier de l'ouverture économique. Plusieurs entreprises vont développer leurs activités, à l'exemple d'ENIEM qui va investir plus de 17 milliards de dinars pour se relancer. D'autres entreprises vont se lancer dans ce domaine à l'image du groupe Cevital et son projet avec Fagorbrandt. Et des entreprises internationales vont venir produire en Algérie pour bénéficier des coûts de main d'œuvre et d'énergie relativement bas.

Scénario3 (statu quo):

Dans ce scénario, ce secteur a une faible probabilité de développement, parce que les entreprises auront toujours des difficultés à financer leurs projets et par la suite elles ne pourront pas augmenter leurs parts de marché face aux importations. Les entreprises internationales ne viendront pas vu les difficultés rencontrées en Algérie alors qu'il est tellement plus simple de vendre leur produits fabriqués dans des pays plus accueillant. La demande de marché reste stable vu que l'Etat va continuer à financer les projets de l'habitat. La demande de verre va rester stable dans ce scénario qui ressemble beaucoup au scénario 1.

d. Le marché du mobilier :

Pour le marché du mobilier, il n'y a pas de données sur la demande du marché. Mais on peut faire des prévisions à partir du nombre de logement construits et du nombre des nouveaux ménages. Si on regarde les types de mobilier de nos jours, on observe une tendance à utiliser de plus en plus de verre, que ce soit le miroir ou le verre imprimé.

Si on analyse la première variable qui tire le marché du mobilier qui est le nombre de logements construits, on trouve que la demande sur ce marché est toujours en augmentation. Mais la réalisation des projets dépend du scénario que l'économie algérienne va prendre. Donc les scénarios influent d'une façon directe ou indirecte le marché du mobilier.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Le nombre de mariages en Algérie est stable ces dernières années. Il est à l'ordre de 400 000 mariages par an. Chaque nouvelle famille aura besoin d'acheter et de s'équiper par son propre mobilier, ce qui crée une demande sur les produits d'ameublement. Cette variable est influencée aussi par le scénario dans lequel l'économie va évoluer. Le tableau suivant illustre le nombre de mariages pendant les quatre dernières années:

Tableau 12: Nombre de mariages en Algérie, Sources : ONS, Démographie algérienne 2014

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de mariages	344 819	369 031	371 280	387 947	386 422

Une autre étude faite par l'Office National des Statistiques (l'ONS), par rapport à l'industrie du mobilier. Cette étude a donné les résultats suivants :

Tableau 13: Evolution annuelle de la production industrielle en quantité physique (ONS, 2013)

Type d'industrie	Unité de Mesure				
		2010	2011	2012	2013
Chambres à coucher	10 ³ U	2,0	1,4	0,8	0,8
Mobilier de collectivités	10 ³ U	143,4	120,9	141,2	161,1
Bibliothèques	U	2838	2488	2837	3279
Salons	U	793,0	479,0	549,0	633,0
Tables domestiques	10 ³ U	11,5	3,6	3,1	3,0

Comme les résultats de cette étude le montrent, la quantité produite de la plupart des produits du mobilier est en train de baisser malgré la grande demande. Cette baisse est justifiée par le recours des Algériens à l'importation. Ce recours à l'importation est causé par la non-compétitivité des entreprises algériennes spécialisées dans l'industrie d'ameublement.

Scénario 1 (crise) :

Dans ce scénario où les cours du pétrole restent stables à 50 – 60 dollars, et où l'Etat ne décide pas de réaliser l'ouverture économique, le marché va continuer dans la même tendance de croissance. Ce secteur qui semble très développé, est en réalité très anarchique (il y a généralement surtout des micro-entreprises spécialisées dans le mobilier). Dans ce scénario, les entreprises algériennes ne seront pas compétitives surtout en termes de prix. Donc cette situation est plus favorable aux grandes entreprises qui font des productions de masse. En Algérie, il n'y a pas de grandes entreprises et les entreprises internationales en profitent.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Parmi les variables qui tirent ce marché, nous trouvons la réalisation de nouveaux logements. Comme nous avons cité avant, pour ce scénario le marché de l'immobilier va baisser, donc automatiquement la demande sur le mobilier va diminuer. Par la suite la demande du verre va rester stable voire baisser. Les normes ne vont pas changer, et donc MFG qui suit des normes Européennes va toujours se contenter d'une petite part de marché dans le mobilier.

Scénario 2 (ouverture) :

Au cas où l'ouverture économique voit le jour, plusieurs PME et même des grandes entreprises spécialisées dans le mobilier vont être créées. Des entreprises internationales vont venir investir en Algérie. Et par la suite le marché aura plus de croissance, et la part de marché des entreprises qui produisent en Algérie augmentera. Donc la demande sur le verre va accroître. Des normes de qualité et de sécurité vont être mises en place, ce qui va accroître la part de marché de MFG qui est très compétitive en termes de norme et même de prix.

Scénario 3 (statu quo) :

Dans ce cas, l'Etat Algérien va continuer avec la même stratégie actuelle. Et même s'il y a des PME, elles ne peuvent pas être compétitives par rapport aux grandes entreprises internationales qui exportent vers l'Algérie. Donc cette industrie va continuer à s'exercer dans l'anarchie, et perdre des parts de marché au profit de l'importation. Malgré que la demande sur le mobilier va augmenter vu le nombre de logements qui vont être réalisés dans ce scénario.

8. Conclusion

Après avoir décrit l'entreprise MFG dans le chapitre I, nous avons passé à l'évaluation de ces marchés dans ce chapitre. Donc nous avons commencé par citer les produits qui peuvent être dérivés du verre plat clair, que nous avons regroupé dans des DAS par la suite. Après cela, nous avons étudié les forces concurrentielles de MFG, et nous avons analysé le macro-environnement dans lequel MFG évolue, ce qui nous a permis d'identifier les scénarios prospectifs envisageables et projeter la demande de verre de chaque DAS dans chaque scénario ensuite.

Pour conclure, le tableau dans la page suivante résume l'influence des scénarios probables sur les marchés de verre. Ce tableau résume comment chaque marché de verre va évoluer dans chaque scénario.

Tableau 14: Croisement des scénarios avec les marchés du verre

Secteur d'activité	Scénario 1 Crise	Scénario 2 Ouverture	Scénario 3 Statu Quo
Immobilier	Le marché va croître lentement, c'est de même pour la réglementation. Elle ne sera pas en faveur du marché du verre, la consommation va diminuer et la situation sera très défavorable	Le marché connaîtra un amortissement, les investissements seront partagés avec l'industrie. Quant aux parts de marché elles vont augmenter grâce à la réglementation rigoureuse qui favorise la qualité. A long terme ce marché sera très rentable avec la relance de l'économie.	Le marché sera tiré par les cours élevés des hydrocarbures qui vont permettre les investissements dans les hydrocarbures. Cependant, ce marché sera menacé par les concurrents qui acquièrent des parts de marché suite aux non respects des normes de qualité.
Automobile	Situation très peu favorable, les investissements seront plus que jamais exposés à l'échec ou reportés. Seuls les investissements déjà lancés comme Renault et Mercedes SNVI vont survivre, mais leur capacité actuelle réduira l'attractivité.	L'ouverture encourage les investisseurs à s'installer. Le recours à l'industrie sera primordial et la réglementation sera en faveur de l'entreprise qui bénéficiera de l'application des lois d'intégration ainsi que les normes de qualité qu'elle maîtrise parfaitement.	Situation intermédiaire. Des investissements seront entrepris dans ce secteur mais la possibilité de fort développement n'est pas envisagée puisque les cours de pétrole permettront d'assurer la continuité sans recours à l'industrie.
Electroménager	La production électroménagère en Algérie va rester stable voire baisser.	Développement des entreprises actuelles et création de nouvelles entreprises spécialisées dans l'électroménager.	La demande augmente (l'Etat finance l'immobilier) et la production reste stable (pas d'ouverture). Donc on aura recours à l'importation.

Chapitre 2 : Etude stratégique de marché du verre de MFG

Mobilier	Les microentreprises Algériennes ne peuvent pas être en compétitivité avec les géants internationaux, donc la production baisse. Et même la demande baisse vu la réduction de nombre de logements construits.	Création d'entreprises spécialisées dans l'industrie mobilière. Elles seront compétitives en termes de prix et qualité. Augmentation de la production Algérienne malgré la baisse de la demande sur l'ameublement.	La demande augmente vu que l'Etat va continuer à financer les programmes de l'habitat, mais la production va stagner ou baisser vu la non compétitivité des entreprises algériennes dans ce domaine.
-----------------	---	--	--

Tableau 15: Résumé de l'estimation de la demande en tonnes selon les scénarios à l'horizon 2020

Secteur d'activité	Scénario 1 Crise (Tonnes)	Scénario 2 Ouverture (Tonnes)	Scénario 3 Statu Quo (Tonnes)
Immobilier	34 161	55 512	76 832
Automobile	2 600	17 740	12 740
Electroménager	591	2 441 et 7 142 à 8 928 (Panneaux solaires)	591
Mobilier	7 000	Plus de 20 000	7 000

**Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition
de la stratégie de l'entreprise**

1. Introduction

A partir de l'analyse précédente de l'entreprise MFG, ses forces concurrentielles, les menaces auxquelles elle doit faire face et l'analyse du macro-environnement dans lequel elle évolue, nous allons dans ce chapitre, évaluer les DAS par rapport à leurs positions concurrentielles relatives et par rapport à leurs attractivités. Pour cela, nous allons utiliser la matrice ADL, en changeant l'axe horizontal (attractivité au lieu de degré de maturité) pour l'adapter au besoin de l'étude. En fin de ce chapitre, nous proposerons des recommandations stratégiques et des investissements que nous voyons pertinents pour l'évolution de l'entreprise et pour la résolution de la problématique de ce projet. Nous proposerons aussi des solutions sur le plan marketing et communication pour que l'entreprise puisse améliorer sa position concurrentielle par rapport à chaque DAS.

2. Définition de la stratégie

La stratégie est un concept d'origine grec : stratos (armée) et ageîn (conduire). La stratégie désignait historiquement l'art de commander l'armée face à l'ennemi. Au début, elle a été définie par: "l'art d'organiser et de conduire un ensemble d'opérations militaires prévisionnelles et de coordonner l'action des forces armées sur le théâtre des opérations jusqu'au moment où elles sont en contact avec l'ennemi."

De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

La première application de la stratégie au monde des affaires était en 1947 par John Von Neumann et Carl Von Clausewitz dans le concept de la théorie des jeux.

"Le mot stratégie évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires), de manière à l'enrichir et à la protéger (créer de la valeur) On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise." Strategor définit la stratégie de la façon suivante : "élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe". Cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements qui font la stratégie. (Bernard G. et al, 2013)

3. La matrice d'ADL

La matrice ADL est un outil d'analyse stratégique développé par le cabinet international de consultants Arthur D. Little¹. Cette matrice sert à définir le portefeuille d'activités de l'entreprise. Elle repose sur les critères suivant :

- La position concurrentielle de l'entreprise sur ses domaines d'activités stratégiques (ses parts de marché relatives, le prix de revient, la modernité de l'appareil de production, le potentiel en R&D, son image de marque, l'image et la qualité de ses produits, l'étendue de son réseau de distribution ...). Cette matrice propose de recourir à une approche multicritère où chaque critère est pondéré, et donne lieu à une notation allant de 1 à 5 en fonction de la situation de l'entreprise comparée à celle de ses concurrents.
- Les positions de ces mêmes domaines dans leur cycle de vie : le degré de maturité (démarrage, croissance, maturité ou déclin).

A partir de là, il est aisé d'identifier les activités nécessitant un investissement soutenu : celles qui se situent dans une phase de démarrage et de croissance. Leur niveau de rentabilité étant généralement faible. Et celles qui ont atteint leur maturité, voire commencent à décliner sont généralement rentables. Cette rentabilité s'appréciant par la lecture de l'axe concurrentiel. C'est un postulat régissant cet outil : plus la part de marché est importante, meilleure est la rentabilité.

Pour un segment stratégique, l'entreprise peut se positionner sur l'un des cinq niveaux suivants tout dépend de sa position concurrentielle:

- **Niveau 1** - une position concurrentielle marginale : l'entreprise a des performances peu satisfaisantes actuellement, donc une faible chance de survie à terme. Mais elle a des possibilités d'améliorer sa position.
- **Niveau 2** - une position concurrentielle défavorable : l'entreprise a des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités. Mais elle a des chances inférieures à la moyenne de pouvoir maintenir sa position.
- **Niveau 3** - une position concurrentielle favorable : l'entreprise dispose des outils et des atouts nécessaires pour l'élaboration de sa stratégie et a de très bonnes chances pour maintenir sa position à long terme.
- **Niveau 4** - une position concurrentielle forte : l'entreprise est capable de mener la politique de son choix sans pour autant affecter sa position concurrentielle à long terme.

¹ Arthur D.Little est un cabinet international de consultants qui a connu un grand succès. Il occupe une place de premier ordre parmi les cabinets internationaux de conseil en management. Fondé en 1886, il fut le premier cabinet de conseil crée au monde.

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

- **Niveau 5** - une position concurrentielle dominante : l'entreprise est capable de contrôler le comportement de ses concurrents et de s'orienter stratégiquement comme bon lui semble.

Le schéma suivant représente la matrice ADL, et les quatre zones de l'espace matricielle avec les recommandations stratégique correspondantes:

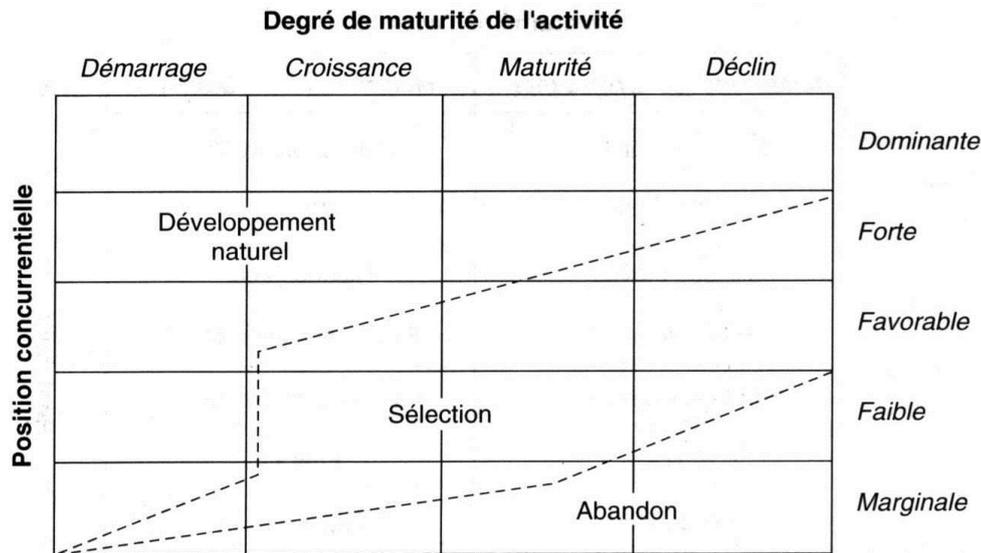


Figure 26: la matrice ADL et ses recommandations stratégiques (GAHDA, et al., 2012)

- 1- Développement naturel** : l'entreprise est leader sur un marché en croissance et doit continuer à développer ce marché ;
- 2- Développement sélectif** : l'entreprise doit se focaliser sur sa gamme de production qui lui rapporte le plus ;
- 3- L'abandon** : l'entreprise est en difficulté sur un marché qui ne croit plus, donc elle doit laisser tomber ses activités.

En projetant l'ensemble de ses activités, la matrice permet de visualiser l'équilibre de son portefeuille entre celles nécessitant un investissement important et celles dégageant du cash. Il s'ensuit une capacité d'autofinancement des unes pour les autres.

Le modèle ADL comprend un ensemble de prescriptions suivant la position des DAS sur les cadrans formés par les deux axes d'analyse. Comme pour les autres matrices (BCG et Mc Kinsey), il faut bien être conscient des limites de l'outil. Ce ne sont que des cadres de réflexion qu'il faut savoir utiliser dans des domaines précis. ADL comme BCG repose sur la théorie des volumes : celui qui vend le plus est le plus fort car il possède des coûts de production plus faibles dus aux économies d'échelle et de courbe d'apprentissage. Il sera donc le plus rentable. Ce principe n'est pas forcément vrai sur tous

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise
 les marchés, notamment celui du luxe. Et l'analyse se complique sérieusement lorsque la concurrence est hyper fragmentée. (GAHDA, et al., 2012)

2.1 pourquoi la matrice ADL ?

Avant de choisir de travailler avec la matrice ADL, nous avons effectué une comparaison entre les outils d'analyse stratégique les plus utilisés, à savoir BCG, McKinsey et ADL. Le tableau suivant résume les points forts, les points faibles et le champ d'utilisation de chaque matrice :

Tableau 16: comparaison entre BCG, ADL et McKinsey

	BCG	ADL	McKinsey
Points forts	instrumentalité	Respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	Non réducteur Met en avant la différenciation
Points Faibles	Réductionnisme seul FCS : le coût	Subjectivité Instrumentalité limitée Empirisme	Non instrumental Très subjectif Grille de tri d'activité
Champ D'utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées type conglomérats	Sélection (diversification-élagage) pour des entreprises à activités liées

a- la matrice BCG ((Boston Consulting Group) :

C'est la plus simple et la plus ancienne de toutes les matrices, en effet elle est à l'origine des matrices d'analyse de l'activité du portefeuille. En ordonnée on a le taux de croissance du segment d'activité en pourcentage. En abscisse on met la part de marché relationnel de l'entreprise¹.

Cette matrice permet d'analyser l'équilibre du portefeuille. Dans ce modèle le coût constitue le seul avantage concurrentiel et ne prend pas en compte l'image, la qualité, le service et la technologie. C'est ce qui a amené à la décision de choisir des matrices beaucoup plus réalistes, A.D.L ou McKinsey.

b- la matrice McKinsey:

La matrice de McKinsey, utilisant le même mode d'évaluation de la position concurrentielle que la matrice ADL, a le même problème de subjectivité que ce dernier. Ce désavantage est renforcé par sa seconde variable, utilisant comme critère de valeur du secteur l'intérêt de l'entreprise, qui prend en compte l'identité de l'entreprise. De ce fait le stratège s'enferme et ne voit pas certaine

¹ Part de marché relationnel = (Part de marché de l'entreprise) / (Part de marche du principal concurrent)

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

opportunité. Cette matrice est destinée qu'aux systèmes spécialisés, ce qui nous a conduits à l'écartier parce que dans le cas de MFG, c'est un système de volume.

Il reste donc la matrice ADL, qui est destinée aux entreprises diversifiées type conglomérats, ce qui est le cas de MFG.

2.2 L'application de la matrice ADL sur les marchés de MFG

Dans notre étude, nous allons changer l'axe horizontal qui représente le degré de maturité du marché par l'attractivité du marché qui résume le taux de croissance lié aux revenus des clients et le degré de maturité du marché en même temps. Ce changement est justifié par le fait que le degré de maturité de marché (autrement dit, l'existence du besoin) reste le même quel que soit le scénario. Donc il est plus pertinent de prendre une variable qui dépend aussi des scénarios, tout en prenant en compte le degré de maturité du marché qui est une variable essentielle aussi. La matrice sera dans cette étude comme suit :

		Attractivité du marché			
		++	+	-	--
Position concurrentielle	Dominante				
	Forte				
	Favorable				
	Défavorable				
	Marginale				

Figure 27: la matrice ADL adaptée aux besoins de l'étude

Pour mesurer la position concurrentielle, nous avons choisi des critères d'évaluation avec des poids différents. Les poids des critères dépendent du marché (DAS) et du scénario aussi. Chaque critère aura une note de 1 à 5 tout dépend l'avantage relatif qu'a l'entreprise par rapport à ses concurrent dans chaque scénario. Les critères d'évaluation retenus sont les suivants :

- Parts de marché
- L'image de marque
- Prix de revient
- Modernité de l'appareil production
- Le réseau de distribution et la couverture géographique.

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

En ce qui concerne l'attractivité du marché, nous avons donné le même poids aux deux critères qui sont la croissance et le degré de maturité du marché. Pour l'évaluer nous avons choisi les notes suivantes :

- Très forte (++)
- Forte (+)
- Faible (-)
- Très faible (- -)

Nous allons donc évaluer chaque DAS, pour le placer dans la matrice sous forme de disque. Le rayon de ce disque représente la quantité de verre consommée par ce DAS par rapport à la quantité totale produite par MFG.

Comme mentionné précédemment, le degré de maturité du marché ne dépend pas des scénarios, et il est comme suit :

• Le marché de l'immobilier :

Le nombre de réalisations de logements ne cesse d'augmenter. Cette hausse des réalisations est due à la demande constante au logement, la majorité (87%) des réalisations étant des projets Etatiques. Le recul enregistré en 2014 est dû à la baisse des cours des hydrocarbures qui a freiné ces projets. Mais le taux de croissance élevé de la population et le besoin continu du logement indique que ce marché est loin de la maturité.

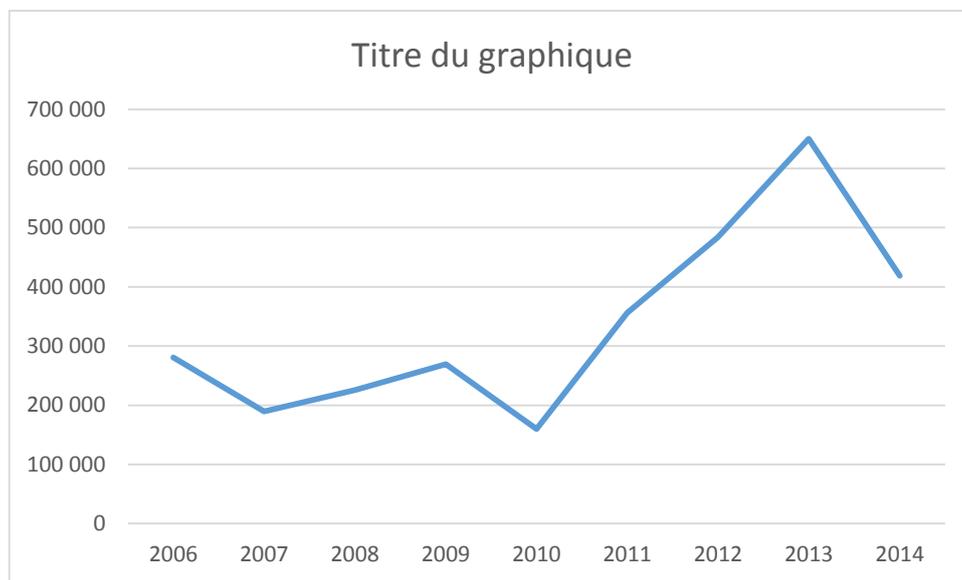


Figure 28: Les nombre de réalisations de logements entre 2006 et 2014 (MHUV, 2014)

• Le marché de l'automobile :

Selon le bilan de l'association des concessionnaires automobiles, ce marché a entamé depuis l'année 2014 une chute des ventes de 19,65%. Ce déclin est observé après une croissance jamais réalisée en

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

2012 et 2013 avec un volume de ventes d'environ 425 000 véhicules par année. De plus, cette chute des ventes peut être justifiée par le développement des moyens de transport modernes comme le métro et le tramway lors de la même période (2012), mais aussi la saturation des réseaux routiers et la politique de ralentissement conduite par le Gouvernement.

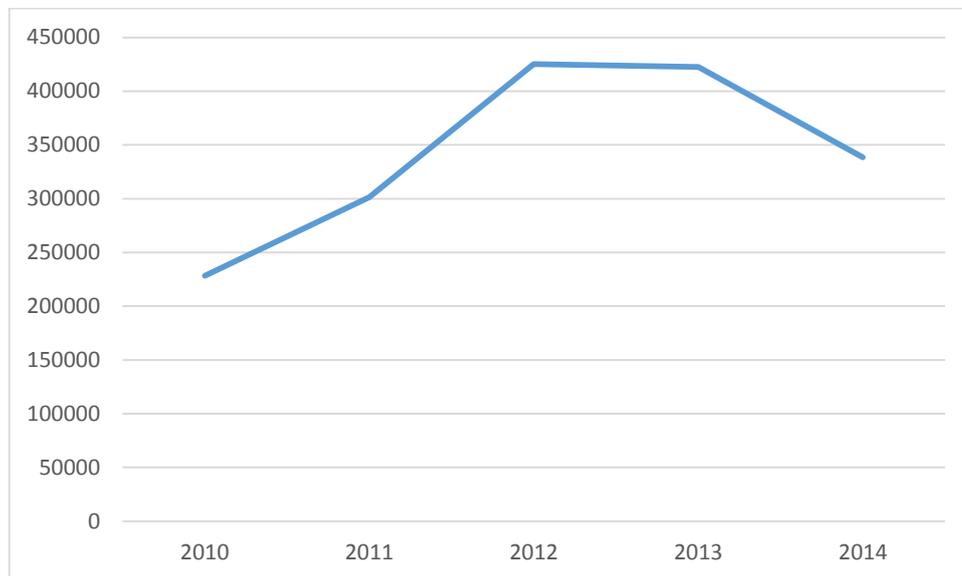


Figure 29: Vente automobiles Algérie, (Algérie, 2015)

- **Le marché d'électroménager :**

Le taux d'équipement en matériel électroménager dépasse les 80%. Mais ce marché est tiré aussi par l'innovation et l'arrivée des nouvelles technologies. L'augmentation de la démographie, le nombre de mariages en Algérie et le nombre de nouveaux logements construits pousse aussi ce marché. D'autres variables comme l'augmentation du nombre de femmes qui travaillent pousse le marché de l'électroménager, donc il est en croissance.

- **Le marché du mobilier :**

Le marché du mobilier a la même tendance que celui de l'immobilier. Et comme ce dernier n'a pas atteint sa maturité, le marché du mobilier est en croissance. Une autre variable qui tire ce marché qui est le besoin de renouvellement ou de changement du mobilier mais elle n'a pas une grande influence sur un marché en croissance.

Scénario1 (crise) :

a. Le marché de l'immobilier :

- **Attractivité :** La croissance est faible pour ce scénario, le nombre de réalisations diminue en absence de fonds pour financer les projets mais les volumes restent quand même intéressants. La maturité, quant à elle est faible puisque le déclin observé en 2014 (figure 28) est dû à la chute des cours des hydrocarbures et non à la baisse de la demande. Donc l'attractivité est relativement élevée (+).
- **Position concurrentielle :**

Tableau 17 : évaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario crise

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Ralentissement de l'activité. Non évolution des normes.
L'image de marque	2	4	La qualité du verre ne sera pas différenciée tant que les normes n'ont pas évolué le poids du critère n'est pas élevé. Mais l'entreprise reste un leader en termes d'image de marque.
Prix de revient	5	4	Les coûts de l'énergie risquent d'augmenter. Cela aura un impact direct mais vu la taille du marché et des volumes. L'entreprise peut réaliser des économies d'échelles.
Modernité de l'appareil production (technologie)	2	4	En absence de normes strictes, les appareils productifs qui aboutissent à la qualité ne sont pas des vrais atouts. Cependant, il permet à MFG de produire en volume et satisfaire le marché à elle seule.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	Les concurrents en niche auront des avantages de proximité des clients mais le réseau de distribution primaire est dominé par MFG.
Note pondérée totale	17	60	
Moyenne pondérée		3.5	

b. Le marché de l'automobile :

- **Attractivité :** La croissance est faible pour ce secteur. Les projets de développement de l'industrie seront interrompus pour ce scénario. Quant à la maturité, elle est élevée puisque la courbe de croissance a entamé sa phase de déclin (figure 29). L'attractivité est donc faible (-).

- **Position concurrentielle :**

Tableau 18:évaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario crise

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	1	Les parts de marché est toujours un critère très significatif mais pour ce secteur elles sont quasiment nuls.
L'image de marque	4	4	Ce secteur exige une bonne image de marque vu la sensibilité du vitrage et son influence et MFG possède les atouts nécessaires pour être leader.
Prix de revient	4	2	L'avantage des économies d'échelle, d'intégration verticale et des coûts logistiques est important. Mais la taille réduite du marché ne permet pas de bien les réaliser.
Modernité de l'appareil production (technologie)	4	5	MFG à la capacité d'investir sur l'infrastructure ultra moderne.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	2	4	Les constructeurs étant très peu nombreux, la distribution ne sera pas un facteur de compétitivité. Mais MFG possède quand même une flotte logistique considérable.
Note pondérée totale	18	56	
Moyenne pondérée		3.1	

c. Le marché de l'électroménager :

- **Attractivité :**

Comme déjà mentionné, ce marché est tiré par le nombre de nouveaux logements construits mais aussi par la croissance de la démographie Algérienne. La réalisation de nouveaux logements est en déclin mais le marché de l'électroménager peut prendre la relance à partir du besoin de

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise
renouvellement qui est tiré par l'innovation et le développement technologique. Donc ce marché est en faible croissance.

Vu que la maturité de ce marché est faible, il a donc une faible attractivité (-).

- **Position concurrentielle :**

Tableau 19: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario crise

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Absence de normes. Recourt à l'importation.
L'image de marque	2	4	Les entreprises de production électroménagère ne donnent pas une grande importance à la qualité de verre.
Prix de revient	3	3	Pas de production de masse, et une faible demande, donc le prix de revient augmente. Le coût de verre n'est pas important (moins de 3%), mais la disponibilité est très importante.
Modernité de l'appareil production (technologie)	2	4	Le processus de tremperie n'exige pas un matériel sophistiqué. Donc la modernité ne fera pas une grande différence.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	Ce marché est destiné aux entreprises, donc il y a des demandes précises. Le réseau de distribution n'est pas très important.
Note pondérée totale	15	49	
Moyenne pondérée		3.3	

d. Le marché du mobilier :

- **Attractivité :** le marché du mobilier dépend du nombre de nouveaux logements construits et du nombre de mariages. Le nombre de logements construits est en déclin quant aux nombre de mariages il est stable à 400 000 mariages par an (source : ONS). En résumé ce marché est en déclin. Vu que le degré de maturité est faible et le marché est en décroissance donc ce marché à une faible attractivité (-).

• **Position concurrentielle :**

Tableau 20: évaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario crise

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Petite part de marché vu que cette industrie n'est pas développée en Algérie (recourt à l'importation).
L'image de marque	2	4	Le client n'est pas exigeant en terme de qualité et normes de sécurité donc l'image de marque MFG n'est pas pertinente.
Prix de revient	4	3	Une faible demande.
Modernité de l'appareil production (technologie)	2	4	Elle n'est pas considérable tant qu'il n'y a pas de normes de sécurité et de qualité.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	3	Utilisation du verre clair au lieu du verre trempé. Le verre clair est disponible partout.
Note pondérée totale	16	48	
Moyenne pondérée		3	

La matrice ADL :

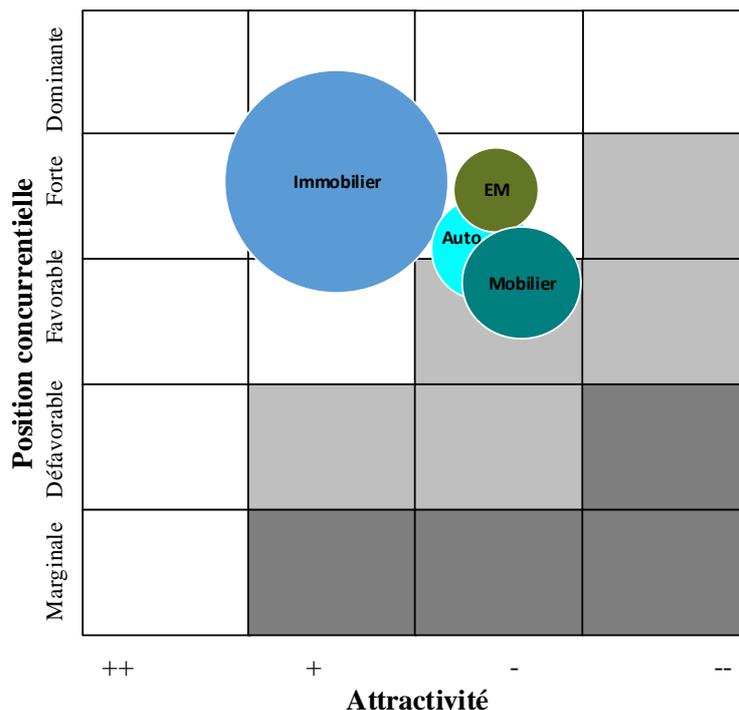


Figure 30: matrice ADL - Scénario 1 (Crise)

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

On constate le DAS Immobilier présente un fort intérêt, ce n'est pas le cas pour les DAS Mobilier et Auto qui sont à la limite de la zone critique.

Scénario 2 (ouverture) :

a. Marché de l'immobilier

- **Attractivité** : La croissance sera faible. Les investissements sont partagés avec l'industrie donc les réalisations seront moins importantes à court terme, mais à long terme son potentiel de développement sera plus important. Il va bénéficier du développement industriel qui va augmenter les recettes de l'état. Cependant la maturité est faible. La demande de logement est toujours croissante donc l'attractivité est relativement forte (+).
- **Position concurrentielle** :

Tableau 21: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario ouverture

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	4	Part de marché élevée, croissance grâce à la réglementation et aux normes.
L'image de marque	5	5	L'image de marque sera de plus en plus connue grâce à sa différenciation en termes de qualité.
Prix de revient	5	4	Le prix va baisser grâce à la facilitation d'accès aux actifs, baisse des taxes et économie d'échelles. Ce critère sera déterminant en situation de concurrence.
Modernité de l'appareil production (technologie)	4	3	Les concurrents peuvent acquérir des appareils de production grâce à la facilitation des investissements.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	La couverture sera grande grâce au développement du réseau de transport national ainsi que l'amélioration de l'image de marque.
Note pondérée totale	26	89	
Moyenne pondérée		3.4	

b. Le marché de l'automobile :

- **L'attractivité :** la croissance sera forte. Des grands projets de construction automobile seront à l'horizon. L'ouverture permettra de promouvoir la production locale. Donc l'attractivité est très forte (++).

- **La position concurrentielle :**

Tableau 22: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario ouverture

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	5	4	Possibilité de signer des contrats longue durée (partenariat).
L'image de marque	4	5	Etant filiale de Cevital, elle bénéficie d'une bonne renommée dans le milieu industriel. Sa qualité joue un rôle décisif aussi
Prix de revient	5	4	Divers avantage en termes de facilitation de l'investissement. Des économies d'échelles importantes
Modernité de l'appareil production (technologie)	4	4	Contribution forte à cause de la qualité élevé requise et MFG peut investir dans lignes ultra modernes.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	Image de marque et réseau sophistiqué de l'entreprise mère la rend très compétitive
Note pondérée totale	20	84	
Moyenne pondérée		4.2	

c. Le marché de l'électroménager :

- **L'attractivité :**

Pour ce scénario, le marché d'électroménager va se développer en prenant une partie de la part des produits importés (croissance de la production locale). Donc ce marché est en croissance malgré la baisse du nombre de logements construits. Cette croissance est justifiée par l'ouverture économique.

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

Vu le degré de maturité faible et le taux de croissance élevé, ce marché a une attractivité positive (++).

- **La position concurrentielle :**

Tableau 23: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario ouverture

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	4	Marché développé et exigeant en terme de normes et qualité.
L'image de marque	3	4	MFG avec ses produits certifiés est plus connue.
Prix de revient	3	5	Réduction des taxes.
Modernité de l'appareil production (technologie)	4	4	Les grands fours que MFG détient feront la différence en termes de quantité de production, de disponibilité et de qualité.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	5	4	La disponibilité du produit est très importante La demande est précise et grande et a une destination connue.
Note pondérée totale	19	79	
Moyenne pondérée		4.2	

d. Le marché du mobilier :

- **Attractivité :** la production locale va croître avec l'ouverture économique et la quantité de produits importés va diminuer. En conséquence, la croissance du marché sera plus importante, et vu que son degré de maturité est faible, alors il a une attractivité positive (++)

• **La position concurrentielle :**

Tableau 24: évaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario ouverture

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	3	Nouvelles entreprises et une grande concurrence dans ce domaine. Développement des normes.
L'image de marque	2	4	Le marché est plus exigeant. La qualité des produits MFG sera plus connue
Prix de revient	4	3	Baisse des taxes et impôt
Modernité de l'appareil production (technologie)	3	4	Facilitation des investissements donc les entreprises peuvent acheter des machines développées. La qualité est plus exigée qu'avant.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	La demande sera dispatchée un peu partout. MFG peut assurer la présence de ses produits sur le territoire national.
Note pondérée totale	17	60	
Moyenne pondérée		3.5	

La matrice ADL :

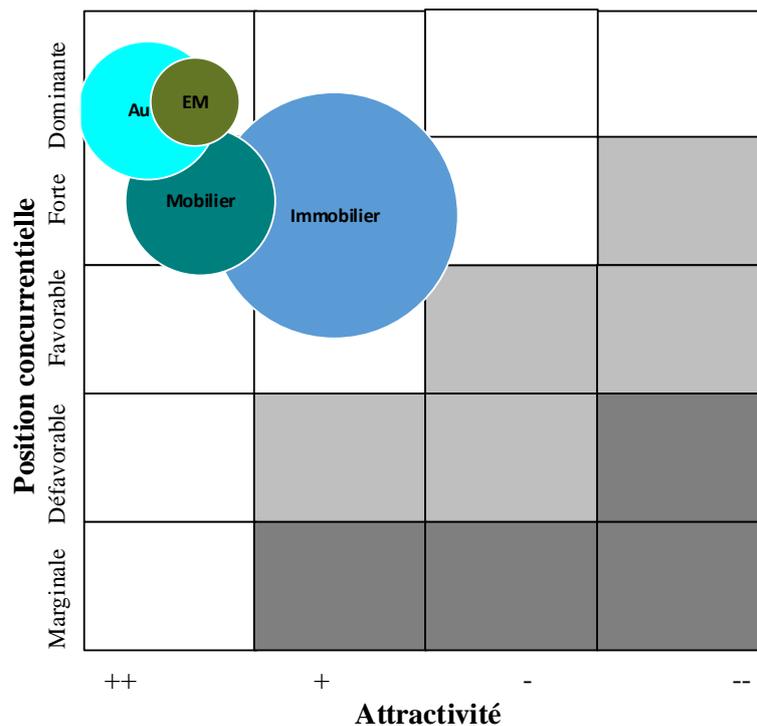


Figure 31: matrice ADL, Scénario 2 (Ouverture)

Dans le scénario Ouverture, le dynamisme de l'économie locale rend toutes les filières très intéressantes Notamment l'Auto et le mobilier

Scénario3 (statu quo) :

a. Le marché de l'immobilier :

- **Attractivité :** La croissance est forte. Les projets de réalisation de logements seront au sommet des investissements de l'Etat. Le nombre de constructions va continuer à augmenter et le marché a une « faible » maturité vu le besoin continu du logement donc l'attractivité est forte (++).

- **Position concurrentielle :**

Tableau 25: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'immobilier, scénario statu quo

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Marché en croissance mais des parts de marché faible. Absence de réglementation et encouragement des produits de l'entreprise.
L'image de marque	2	4	Pas d'émergence puisque sa qualité n'est pas valorisée. Mais MFG reste leader en termes d'image de marque.
Prix de revient	4	2	Relativement élevé, taxe et réglementation lourde avec complexité de réalisation des économies d'échelles
Modernité de l'appareil production (technologie)	3	4	La qualité n'est pas assez importante afin qu'il soit un vrai atout. Mais ses produits sont les meilleurs sur le marché grâce à cet même appareil.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	3	Développement d'infrastructure nationale mais nombre de concurrents très élevé.
Note pondérée totale	17	52	
Moyenne pondérée		3	

b. Le marché de l'automobile :

- **Attractivité :** la croissance est moyenne. En cas d'augmentation des cours des hydrocarbures les projets de construction automobiles n'auront pas un fort potentiel de développement. Pour sa part la maturité est grande. Cependant la taille du marché et la marge restent quand même assez importantes donc l'attractivité est moyenne (+/-).

- **la position concurrentielle :**

Tableau 26: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'automobile, scénario statu quo

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Pas de recours à la production locale. Le verre peut être importé au détriment du produit algérien.
L'image de marque	4	2	La marque ne sera pas reconnue comme leader du verre en activités de transformation.
Prix de revient	3	3	Les prix de l'énergie ne seront pas assez élevés mais les taxes et difficulté d'accès aux ressources vont freiner l'accès aux actifs de production.
Modernité de l'appareil production (technologie)	3	2	La réglementation n'assurera pas la production locale donc le verre peut être importé.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	3	2	Le nombre de constructeur étant très limité. Ce facteur n'est pas d'importance majeure.
Note pondérée totale	17	37	
Moyenne pondérée		2.17	

c. le marché de l'électroménager :

- **Attractivité :** Dans ce scénario, l'Etat a les moyens pour financer les programmes de l'habitat, ce qui augmente la demande sur l'électroménager. En contrepartie, il n'y a pas d'ouverture

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

économique, donc cette demande est couverte en grande partie par les produits importés. Donc ce marché est en faible croissance. Pour sa part, la maturité est faible, donc ce marché a une attractivité moyenne (+/-).

- **Position concurrentielle :**

Tableau 27: évaluation de la position concurrentielle, marché de l'électroménager, scénario statu quo

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Les entreprises ont recours à l'importation.
L'image de marque	2	4	Le marché n'est pas exigeant en termes de qualité (normes).
Prix de revient	3	3	Baisse de demande donc pas d'économie d'échelle et donc le prix de revient augmente.
Modernité de l'appareil production (technologie)	3	3	Les autres entreprises ne se permettent pas d'acquérir le matériel qu'a MFG.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	4	Pas besoin de le développer vu la faible demande.
Note pondérée totale	16	50	
Moyenne pondérée		3.1	

d. le marché du mobilier :

- **Attractivité :**

Comme le marché d'électroménager, le marché d'ameublement en général est en croissance dans ce scénario. Mais tant que l'ouverture économique n'a pas vu le jour, les entreprises Algériennes ne peuvent pas concurrencer les grandes entreprises internationales. Cette demande sera couverte donc par les produits importés, et la croissance de ce marché est faible. Et tant que le degré de maturité est faible aussi, donc l'attractivité de ce marché est moyenne (+).

• **Position concurrentielle :**

Tableau 28: évaluation de la position concurrentielle, marché du mobilier, scénario statu quo

Critère d'évaluation	Poids	Note sur 5	Commentaires
Part de marché	4	2	Recourt à l'importation des produits d'ameublement donc une faible demande sur le verre.
L'image de marque	2	4	Le client n'est pas exigeant en terme de qualité et normes de sécurité donc l'image de marque MFG reste faible.
Prix de revient	4	4	Une faible demande (importation).
Modernité de l'appareil production (technologie)	2	4	Elle n'est pas considérable tant qu'il n'y a pas de normes de sécurité et de qualité.
Le réseau de distribution et la couverture géographique	4	3	Utilisation du verre clair au lieu du verre trempé. Le verre clair est disponible partout. Une faible demande donc MFG n'investit pas dans son réseau de distribution.
Note pondérée totale	16	52	
Moyenne pondérée		3.3	

La matrice ADL :

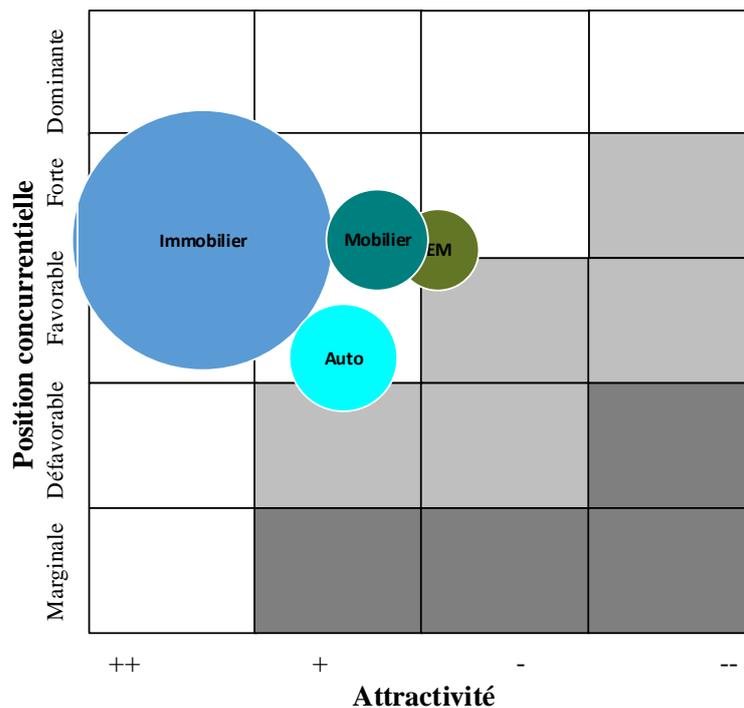


Figure 32: matrice ADL - Scénario 3 (Statu Quo)

Pour ce scénario, on observe une configuration telle que les DAS Mobilier et Auto sont à la limite de la zone critique avec une accentuation de l'intérêt du DAS Immobilier.

4. La stratégie à adopter pour les prochaines années

Après avoir effectué l'analyse stratégique des marchés potentiels de l'entreprise MFG, nous allons établir une stratégie pour chacun des marchés durant les cinq prochaines années et selon chaque scénario.

a. Immobilier :

Pour le marché de l'immobilier, la conclusion tirée des différentes études et analyses effectuées se résume en deux facteurs principaux : la réactivité de l'entreprise ainsi que le non-respect des normes des différents concurrents (marché principale de MFG, taille trop important quel que soit le scénario) Pour le premier facteur, MFG a clairement compris l'enjeu et a fait intégrer en aval OXXO, un leader des chantiers neufs et rénovation. Ce géant de la menuiserie et vitrage dispose de moyens de production sophistiqués et modernes, permettant de garantir la fabrication de menuiseries (fenêtre et porte fenêtre) de qualité, répondant à l'ensemble des standards en vigueur. Mais aussi il offre une personnalisation et des réalisations sur mesure. Avec une capacité annuelle estimée à 750 000 unités au démarrage et 2.3 millions à terme, cet investissement fera de cette nouvelle filiale de CEVITAL la plus grande usine d'Afrique et d'Europe occidentale. En conséquence l'Algérie sera le premier producteur africain d'éléments de fermeture et vitrage destinés au bâtiment.

En dehors de la taille de l'investissement, ce nouvel investissement de Cevital doit avoir une vision stratégique axée sur le marketing et l'image de marque et sa réputation entre les clients. L'élaboration de cette stratégie marketing passe par 5 étapes principales :

- L'analyse des opportunités du marché (existante ou à créer) : dans notre cas le marché est existant, il suffit de le comprendre et de l'évaluer.
- Ciblage de la clientèle : cette étape consiste à établir des segments de clients selon la nature de la demande et la variation des exigences.
- Positionnement de l'offre : qui correspond à la conception de produits qui répondent aux exigences de chaque segment en termes de : coûts, qualité et délais.
- Détermination d'un plan d'action, afin de mettre en œuvre la stratégie adéquate qui serait une répartition optimale de la capacité de production selon les segments afin de maximiser le degré de satisfaction des clients et en conséquence, le profit.
- Contrôle et révision de l'offre. Cette étape assure la continuité de l'activité en mesurant à chaque fois le degré de satisfaction des clients et en ayant en permanence une veille

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

technologique et concurrentielle sur d'éventuelles attentes et exigences des clients en matière d'innovation.

Enfin la stratégie adoptée ne doit pas être qu'une succession de décisions isolées et indépendantes mais une orientation globale des activités de l'entreprise. Elle doit assurer également une collaboration entre les différents acteurs de la chaîne de valeur afin de maximiser la création de valeur et minimiser les écarts.

Le second volet très important se joue sur la base des normes. En effet l'entreprise rencontre des gros problèmes de concurrence de produits non conformes. Ces concurrents arrivent à se placer sur marché et acquérir des parts de marché considérables.

Pour faire face à cette situation, il est recommandé à l'entreprise d'adopter une stratégie B to B axée sur la sensibilisation. Cette politique s'adresse à la clientèle professionnelle et consiste à tisser une relation continue avec cette clientèle lui faire connaître les standards de sécurité du métier. Tout en mettant en avant les risques que peuvent causer les produits non conformes à la réglementation pour rendre conscients des conséquences d'une telle violation de ces normes et leur impact sur la sécurité des individus. L'entreprise peut organiser des rencontres avec les professionnels (architectes par exemple) et leur donner des formations sur les nouvelles tendances d'utilisation du verre dans les constructions. Mais également les types de verre utilisés pour chaque type de construction et exigences (isolation thermique, acoustique et lumineuse) en faisant des comparaisons entre ces produits et les produits des concurrents.

Cette stratégie peut être également consolidée par la participation aux foires et salons du domaine. Ces rencontres permettent d'échanger des idées avec les clients industriels et une circulation meilleure du flux d'information et de développer des relations d'affaires mutuellement bénéfiques.

Nous recommandons également à l'entreprise d'exploiter son appartenance au plus grand groupe industriel privé Algérien afin de faire pression sur les autorités et collectivités locales. Cette pression peut aboutir à l'application des règles plus sévères et à la mise en œuvre d'une réglementation qui favorise le respect des normes. Ceci est très réalisable pour une population qui affiche une évolution très poussée en matière de niveau de vie.

b. Automobile : Une ligne de transformation du verre pour le vitrage automobile

Le vitrage automobile est généralement constitué d'un pare-brise produit à base de verre feuilleté ainsi que des vitres latérales et une lunette arrière fabriquées à base de verre trempé.

• Le pare-brise :

Le pare-brise est un composite formé par deux feuilles de verre reliées par une feuille de PVB (Polyvinyle de Butyral). Depuis 1983, les pare-brise feuilletés, sont obligatoires et ont remplacé définitivement les pare-brise trempés. Les feuilles de verre ont typiquement une épaisseur de 2,1 mm

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise et la feuille de PVB à une épaisseur de 0,76 mm. La description conventionnelle d'un pare-brise donne l'épaisseur des 2 feuilles de verre encadrant la feuille de PVB (exemple : 2,1/0,76/2,1). Le pare-brise est caractérisé par sa transmission lumineuse minimale qui est de 70% aux Etats Unis et au Japon. En Europe elle est de 75%.

Pour des mesures de sécurité, en cas de choc frontal, le pare-brise doit rester en place et contribuer à garder le conducteur dans l'habitacle afin d'améliorer les chances de survie.

La surface du pare-brise peut atteindre jusqu'à 2m². Cette surface est généralement bombée. Il prolonge le toit dans une allure fluide et continue pour faciliter la circulation d'air.

- **La lunette arrière :**

Cette pièce est fabriquée à base de verre trempé. Elle contient obligatoirement un réseau chauffant sérigraphie de pâte d'argent cuite lors de la chauffe qui précède la trempe. La plupart des lunettes actuelles contiennent également l'antenne radio qui est intégrée en utilisant un design approprié du réseau réalisé avec la pâte d'argent conductrice.

- **Le vitrage latéral :**

Les vitrages latéraux sont fabriqués à base de verre trempé (feuilleté pour les véhicules haute gamme). Ils doivent satisfaire les exigences de sécurité. Les vitrages latéraux avant doivent avoir une transmission lumineuse supérieure à 70%. Il n'y a pas d'exigence de transmission pour les vitres latérales arrière.

Simulation de l'investissement :

Pour simuler cet investissement, nous avons procédé à un Benchmarking avec une entreprise installée au Maroc et spécialisée dans la fabrication des vitrages automobile. La capacité étant presque similaire (400 000 contre 350 000). Cette similitude nous a permis d'évaluer l'investissement initial ainsi que la consommation en énergie et la main d'œuvre nécessaire. Par la suite nous avons évalué la consommation d'énergie en tenant compte de son prix en Algérie. D'autre part nous avons calculé les coûts des matières premières (verre clair produit chez MFG et d'autres produits importés comme le PVB). Enfin nous avons évalué d'autres charges directes indirectes (transports, distribution... etc.) pour faire sortir une structure des coûts très proche de la réalité et qui illustre au mieux l'investissement et son taux de retour.

Tableau 29: plan d'investissement (Objet du projet Fabrication du vitrage automobile)

Entreprise	MFG	Unité	Transformation – vitrage automobile
Objet du projet	Fabrication du vitrage automobile		
Description du projet			
<p><u>Spécification technique des équipements de projet :</u></p> <p>Ligne complète de fabrication de vitrage automobile : découpe automatique – perçage – lavage – façonnage – bombage – soudage – collage – trempe – sérigraphie - ...</p> <p><u>Gammes de produits :</u></p> <p>Pare-brise, vitrage latéral. Lunette arrière</p> <p><u>Matière Première utilisés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales : Verre float (MFG) • Importées : PVB – polycarbonate (Europe) – polyuréthane <p><u>Couverture de la demande nationale :</u> 100%.</p> <p><u>Impact sur les importations :</u> Ce projet permettra de remplacer les importations.</p>			
Capacité de production	Entre 50 000 et 350 000 unités selon le scénario	Effectif	200 Cadres : 20 Maitrise : 50 Exécution : 130 Total : 7.58 M DA / mois
Montant d'investissement	1 900 M DA	Chiffre d'affaire moyen prévisionnel (annuel)	Scénario 1 : 6 708 MDA Scénario 2 : 1 150 MDA Scénario 3 : 4 600 MDA
Divers			
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure de base : existante. • Foncier industriel : existant • Voies d'accès : Routes • Gaz : existant • Eau : existant • Assainissement : existant 			

- Electricité : installation.

Tableau 30: synthèse de l'investissement en vitrage automobile

Scénario	Crise	Ouverture	Statu Quo
Chiffre d'affaire	1 150 000 000 DA	4 600 000 000 DA	6 708 333 333 DA
Bénéfice	199 199 481 DA	2 278 364 586	1 479 739 011 Da
TRI	7%	63%	47%

L'interprétation des résultats des simulations d'investissement mène à la conclusion que l'investissement dans le secteur du vitrage automobile est rentable. La rentabilité dépend du scénario mais elle reste toujours positive. Nous recommandons à l'entreprise de réfléchir sérieusement au sujet de ces investissements qui pourraient être une source de profitabilité considérable pour l'entreprise.

c. Electroménager :

Dans ce secteur, il y a une opportunité qui consiste à proposer des solutions complètes et adéquates avec la demande des fabricants algériens. La solution consisterait en un investissement dans une unité spécifique à l'électroménager dans laquelle le verre trempé subira des transformations élémentaires (coupage, perçage...) pour obtenir des pièces sur mesure destinées aux entreprises de production électroménagères.

Bien que cette filière soit en forte croissance, le potentiel est insuffisant pour absorber des quantités suffisantes de verre ce qui ne permettra pas à MFG de réaliser des économies d'échelle justifiant un investissement significatif. Nous proposons donc à MFG de ne pas investir dans ce secteur.

d. Mobilier : une ligne de transformation de verre plat en miroir

Pour concurrencer le marché du mobilier, MFG peut réaliser un investissement dans la miroiterie. Elle peut mettre en place une unité de transformation de verre clair en miroir. Un benchmarking avec une entreprise indienne nous a permis de déduire les estimations d'investissement résumées dans le tableau suivant :

Tableau 31: plan d'investissement (une ligne de transformation de verre plat en miroir)

Entreprise	MFG	Unité	Transformation - miroir
Objet du projet	Fabrication du miroir		
Description du projet			
Spécification technique des équipements de projet :			
Ligne complète de miroirs argentés			
Gammes de produits :			
Miroir utilisé dans la fabrication du mobilier.			
Matière Première utilisés :			
Verre plat (MFG), xylène (locale), solution chimique d'argenture et vernis (importés)			
Capacité de production	33 000 tonnes soit 2400 000 m ² / an	Effectif	16 Cadres : 02 (337 500 DA) Maitrise : 04 (315 000DA) Exécution: 10 (588 000 DA) Total : 885 000 DA / mois
Montant d'investissement	460 M DA	Chiffre d'affaire prévisionnel (annuel)	Scénario 1: 41 400 000 DA Scénario 2: 149 850 000 DA Scénario 3: 41 400 000 DA
Divers			
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure de base : existante. • Foncier industriel : existant • Voies d'accès : Routes • Gaz : existant • Eau : existant • Assainissement : existant • Electricité : installation. 			

Calcul de TRI selon chaque scénario :

Tableau 32: évaluation de l'investissement selon les scénarios

Scénario	Crise	Ouverture	Statu Quo
Demande	2800 t (230 000 m ²)	8 000 t (666 000 m ²)	2800 t (230 000 m ²)
Part de marché ciblé	92 000 m ² (40%)	333 000 m ² (50%)	92 000 m ² (40%)
Chiffre d'affaire	41 400 000 DA	149 850 000 DA	41 400 000 DA
Bénéfice	0	0	0
TRI	Négatif	Négatif (-17%)	Négatif

Dans tous les scénarios, il s'avère que ce projet n'est pas rentable. La rentabilité commence si on produit plus de 1300 000 m² par an. Donc la demande locale n'est pas suffisamment importante pour justifier un investissement dans ce secteur d'activité.

5. Stratégie communication et marketing

Problématiques :

Durant notre séjour au sein de l'entreprise, nous avons détecté les problématiques suivantes :

- L'absence des normes de sécurité et qualité (l'utilisation de verre clair au lieu du verre trempé par exemple) en Algérie réduit les parts de marché de MFG.
- Les clients ne sont pas au courant de l'existence de MFG.

Objectif :

- Instaurer les normes de sécurité d'une façon indirecte et inciter le client à devenir plus exigeant en termes de qualité.
- Faire connaître MFG et ses gammes de produits auprès des différentes cibles afin d'attirer une clientèle plus large.

Pour répondre à ces problématiques, nous avons fait une séance de brainstorming avec l'équipe marketing et communication de MFG. Durant cette séance nous avons généré plusieurs idées, qui sont résumées sur la carte mentale suivante :

Chapitre 3 : Sélection du portefeuille d'activité et définition de la stratégie de l'entreprise

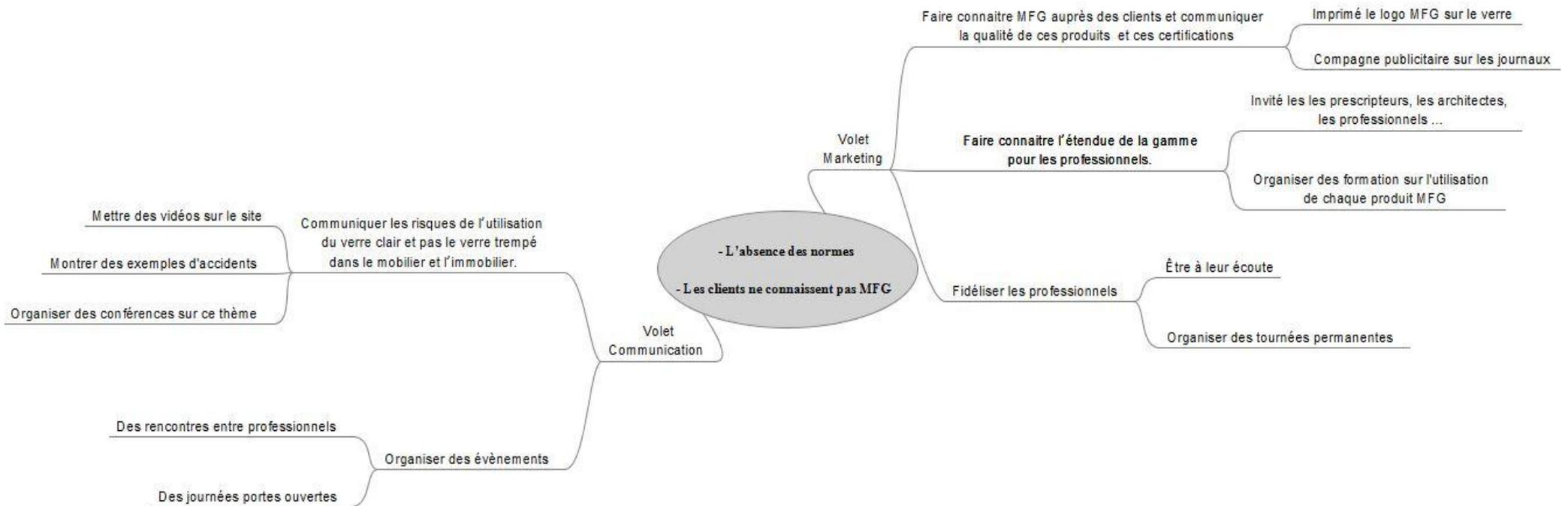


Figure 33: Carte mentale des idées pour le plan marketing et communication

6. Conclusion

Partant des scénarios, il a été possible d'évaluer chacun des DAS par rapport à ses positions concurrentielles et ses attractivités par le biais de la matrice ADL. Cette évaluation était le fondement sur lequel nous avons fait des études d'investissements. En calculant le TRI de chaque investissement selon chaque scénario, nous avons identifié ceux qui permettraient à l'entreprise de générer une forte rentabilité, ou encore ceux qui permettent d'augmenter les parts de marché de MFG, pour répondre à des impératifs liés à la perception du produit, aux normes de qualité et de sécurité, des recommandations ont été émises.

Les limites de notre travail:

Ce travail consiste à l'élaboration d'un plan de redéploiement stratégique de MFG. Les résultats et les interprétations sont faits sur la base des données récoltées auprès des différents organismes comme des offices de statistiques, des bureaux de communication des ministères et des entreprises. Cependant, ces interprétations restent parfois subjectives et basées sur des analyses fondées sur des acquis du cours de stratégie ainsi que d'autres sources.

Une des limites de notre étude se rapporte à la procédure de notation que nous avons choisie. Il nous est difficile de déterminer avec exactitude si les notes obtenues correspondent bien aux perspectives économiques et aux pratiques effectives.

Par ailleurs, nous sommes convaincus que la courte période d'analyse et le peu de recul de notre observation à l'égard de cette étude ont été des facteurs agissants sur les résultats obtenus. Par conséquent, il nous paraît probable qu'une variation sensible des résultats pourrait être observée si cette étude devait être reconduite ultérieurement dans des conditions différentes.

Conclusion générale

L'objectif de notre travail est d'élaborer un plan de redéploiement stratégique des activités de l'entreprise. Pour y parvenir, nous avons commencé par l'énumération des domaines d'activités stratégique et les caractéristiques des produits qui leurs sont associés. Cette étape nous a permis de situer la demande et ses spécifications. Par la suite, les analyses PESTEL et Porter ont permis de mieux éplucher ces DAS en termes de qualification et quantification. Ces études ont aidé également à établir les variables dominantes qui représentent l'environnement de l'économie algérienne. Ces variables sont le cours du baril et la politique de l'état qui accompagne ces variations. A partir de ces variables nous avons construit des scénarios. Les scénarios les plus probables ont fait l'objet d'une projection de la demande sur le verre en fonction de sa taille mais aussi l'influence de la réglementation sur ses spécifications.

Après avoir évalué la demande potentielle de chaque marché, nous avons procédé à une analyse des caractéristiques de chaque marché. Les axes de cette étude sont le positionnement concurrentiel de l'entreprise sur ces marchés, mais aussi le degré d'attractivité de ces marchés en matière de croissance et de maturité et leur contribution aux profits de l'entreprise (chiffre d'affaire).

Cette évaluation a permis de positionner les DAS de l'entreprise sur la matrice ADL. Cette représentation a donné lieu à l'élaboration d'une stratégie adéquate pour chaque marché et lors de chaque scénario. Ceci permettra à l'entreprise de sélectionner son portefeuille d'activité en maximisant ses profits par l'optimisation de ses ressources sous contraintes.

Enfin, en se basant sur les résultats de l'étape précédente, nous avons simulé des investissements pour chaque marché et pour chaque scénario afin de concrétiser les résultats obtenus lors de chaque étape de l'étude.

En conclusion, ce projet nous a permis de proposer à Cevital une démarche méthodologique structurée basée sur les cours de stratégie suivi au sein du département, pour analyser les filières potentiels de développement.

Il ressort de notre étude que:

- l'immobilier est le secteur le plus porteur. Il faudra l'accompagner par une stratégie marketing intense et fournir un effort de prescription de communication élevé tant au niveau des consommateurs que des professionnels et des institutions publiques.
- Le secteur automobile s'avère très rentable et justifie largement un investissement dans la transformation.
- La filière de l'électroménager ne requiert pas d'investissements en raison d'une demande demeurant faible pour permettre à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle.
- La filière mobilier ne nécessitera pas d'investissement supplémentaire mais ne constitue pas une voie majeure de développement.

En perspective, il serait pertinent de réaliser une analyse fine de la stratégie d'exécution pour les filières immobilier et automobile en déterminant les choix en matière d'investissement, de technologie, de circuit de distribution et de marketing B2B.

Bibliographie

- Algérie, Association des concessionnaires automobiles. 2015.** *Ventes automobile en Algérie.* 2015.
- Dr AIB. 2010.** *Conception et développement d'un outil d'aide à l'élaboration de la stratégie.* 2010.
- banque mondiale. 2015.** *Algérie - PIB par habitat.* 2015.
- Bernard G. et al. 2013.** *Strategor : politique générale de l'entreprise.* s.l. : Dunod, 2013.
- BOUAKLINE et ABELLACHE. 2014.** *Contribution à l'amélioration des opérations logistiques des entrepôts dans l'industrie du verre.* 2014.
- Cevital, Groupe. 2012.** 2012.
- DAHMOUNE. NA.** *L'impacte de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie (cas ENIEM).* NA.
- ELANEXPO. 2014.** *Rapport du salon international Algeria DecorExpo.* 2014.
- FMI. 2015.** www.fmi.com. www.fmi.com. [En ligne] 2015.
- GAHDA, EL, et al. 2012.** *Les matrices ADL et McKinsey.* 2012.
- M.Porter. 1985.** *L'avantage concurrentielle.* 1985.
- MFG. 2015.** *Catalogue technique de MFG.* 2015.
- MHUV. 2014.** *Bilan de MHUV.* 2014.
- . **2013.** *Conditions d'acquisition du logement.* 2013.
- Ministère de l'industrie. 2015.** 2015.
- Ministère de l'intérieur. 2014.** 2014.
- NABNI. 2012.** *Rapport de NABNI.* 2012.
- ONS. 2015.** *données statistiques / démographie.* 2015.
- . **2013.** *Indices de la production industrielle.* 2013.
- . **2013.** *Les tableaux économiques d'ensemble.* 2013.
- Potential for renewable energies in Algeria.* **Issad R. 2010.** Barcelona : s.n., 2010.
- S.ROUIBI, Dr. 2015.** *Cours OSE, ENP.* 2015.
- U.S. Census Bureau, International Data Base. 2013.**
www.coopami.org/fr/countries/countries/algeria/country_description/index.htm. www.census.gov. [En ligne] 2013.
- www.mfg.dz. 2015.** www.mfg.dz. www.mfg.dz. [En ligne] MFG, 2015. <http://www.mfg.dz/>.

Annexes

Annexe 1 : Calcule des TRI des investissements

Annexe 1 : Calcul des TRI des investissements

Tableau 33: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario crise

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	400 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	10 000 000							
Investissement Total	410 000 000							
Chiffre d'affaires		41 400 000						
Prix Unitaire		450	450	450	450	450	450	450
Volume		92000	92000	92000	92000	92000	92000	92000
Charges totales		105 158 457						
Amortissement		57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857
Matière Première		27 600 000	27 600 000	27 600 000	27 600 000	27 600 000	27 600 000	27 600 000
Coût Unitaire MP		300	300	300	300	300	300	300
Masse salariale annuelle		10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000
Masse salariale mensuelle		855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000
Coût Energie		92 000	92 000	92 000	92 000	92 000	92 000	92 000
Coût unitaire Energie		1	1	1	1	1	1	1
Coût de distribution		5 244 000	5 244 000	5 244 000	5 244 000	5 244 000	5 244 000	5 244 000
Coût Unitaire ditribution		57	57	57	57	57	57	57
Autres Charges		4 319 600	4 319 600	4 319 600	4 319 600	4 319 600	4 319 600	4 319 600
Résultat Brut		-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457
IBS		0	0	0	0	0	0	0
Résultat Net		-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457	-63 758 457
Cash-Flow	-410 000 000	-6 115 600	-6 115 600	-6 115 600	-6 115 600	-6 115 600	-6 115 600	-6 115 600
TRI	Négatif							

Annexe 1 : Calcul des TRI des investissements

Tableau 34: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario ouverture

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	400 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	10 000 000							
Investissement Total	410 000 000							
Chiffre d'affaires		149 850 000						
Prix Unitaire		450	450	450	450	450	450	450
Volume		333 000	333 000	333 000	333 000	333 000	333 000	333 000
Charges totales		200 064 257						
Amortissement		57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857
Matière Première		99 900 000	99 900 000	99 900 000	99 900 000	99 900 000	99 900 000	99 900 000
Coût Unitaire MP		300	300	300	300	300	300	300
Masse salariale annuelle		10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000
Masse salariale mensuelle		855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000
Coût Energie		333 000	333 000	333 000	333 000	333 000	333 000	333 000
Coût unitaire Energie		1	1	1	1	1	1	1
Coût de distribution		18 981 000	18 981 000	18 981 000	18 981 000	18 981 000	18 981 000	18 981 000
Coût Unitaire distribution		57	57	57	57	57	57	57
Autres Charges		12 947 400	12 947 400	12 947 400	12 947 400	12 947 400	12 947 400	12 947 400
Résultat Brut		-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257
IBS		0	0	0	0	0	0	0
Résultat Net		-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257	-50 214 257
Cash-Flow	-410 000 000	7 428 600	7 428 600	7 428 600	7 428 600	7 428 600	7 428 600	7 428 600
TRI	-35%							

Annexe 1 : Calcul des TRI des investissements

Tableau 35: Calcul du TRI de l'investissement de miroiterie, scénario statu quo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	400 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	10 000 000							
Investissement Total	410 000 000							
Chiffre d'affaires		54 000 000						
Prix Unitaire		450	450	450	450	450	450	450
Volume		120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
Charges totales		116 184 857						
Amortissement		57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857	57 642 857
Matière Première		36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000
Coût Unitaire MP		300	300	300	300	300	300	300
Masse salariale annuelle		10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000	10 260 000
Masse salariale mensuelle		855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000	855 000
Coût Energie		120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Coût unitaire Energie		1	1	1	1	1	1	1
Coût de distribution		6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000	6 840 000
Coût Unitaire distribution		57	57	57	57	57	57	57
Autres Charges		5 322 000	5 322 000	5 322 000	5 322 000	5 322 000	5 322 000	5 322 000
Résultat Brut		-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857
IBS		0	0	0	0	0	0	0
Résultat Net		-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857	-62 184 857
Cash-Flow	-410 000 000	-4 542 000	-4 542 000	-4 542 000	-4 542 000	-4 542 000	-4 542 000	-4 542 000
TRI	Négatif							

Annexe 1 : Calcule des TRI des investissements

Tableau 36: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario crise

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	1 500 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	200 000 000	200 000 000						
Investissement Total	1 700 000 000	200 000 000						
Chiffre d'affaires			1 150 000 000					
Prix Unitaire			23000	23000	23000	23000	23000	23000
Volume			50000	50000	50000	50000	50000	50000
Charges totales			904 074 714					
Amortissement			224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714
Matière Première			361 000 000	361 000 000	361 000 000	361 000 000	361 000 000	361 000 000
Coût Unitaire MP			7220	7220	7220	7220	7220	7220
Masse salariale annuelle			61 440 000	61 440 000	61 440 000	61 440 000	61 440 000	61 440 000
Masse salariale mensuelle			5120000	5120000	5120000	5120000	5120000	5120000
Coût Energie			179 050 000	179 050 000	179 050 000	179 050 000	179 050 000	179 050 000
Coût unitaire Energie			3581	3581	3581	3581	3581	3581
Coût de distribution			16 500 000	16 500 000	16 500 000	16 500 000	16 500 000	16 500 000
Coût Unitaire distribution			330	330	330	330	330	330
Autres Charges			61 799 000	61 799 000	61 799 000	61 799 000	61 799 000	61 799 000
Résultat Brut			245 925 286	245 925 286	245 925 286	245 925 286	245 925 286	245 925 286
IBS			46 725 804	46 725 804	46 725 804	46 725 804	46 725 804	46 725 804
Résultat Net			199 199 481	199 199 481	199 199 481	199 199 481	199 199 481	199 199 481
Cash-Flow	-1 700 000 000	-200 000 000	423 485 196	423 485 196	423 485 196	423 485 196	423 485 196	423 485 196
TRI	7%							

Annexe 1 : Calcul des TRI des investissements

Tableau 37: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario ouverture

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	1 500 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	200 000 000	200 000 000						
Investissement Total	1 700 000 000	200 000 000						
Chiffre d'affaires			3 450 000 000	4 600 000 000	8 050 000 000			
Prix Unitaire			23000	23000	23000	23000	23000	23000
Volume			150000	200000	350000	350000	350000	350000
Charges totales			2 160 956 714	2 773 161 714	4 609 776 714			
Amortissement			224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714
Matière Première			1 083 000 000	1 444 000 000	2 527 000 000	2 527 000 000	2 527 000 000	2 527 000 000
Coût Unitaire MP			7220	7220	7220	7220	7220	7220
Masse salariale annuelle			90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000
Masse salariale mensuelle			7580000	7580000	7580000	7580000	7580000	7580000
Coût Energie			537 150 000	716 200 000	1 253 350 000	1 253 350 000	1 253 350 000	1 253 350 000
Coût unitaire Energie			3581	3581	3581	3581	3581	3581
Coût de distribution			49 500 000	66 000 000	115 500 000	115 500 000	115 500 000	115 500 000
Coût Unitaire distribution			330	330	330	330	330	330
Autres Charges			176 061 000	231 716 000	398 681 000	398 681 000	398 681 000	398 681 000
Résultat Brut			1 289 043 286	1 826 838 286	3 440 223 286	3 440 223 286	3 440 223 286	3 440 223 286
IBS			244 918 224	347 099 274	653 642 424	653 642 424	653 642 424	653 642 424
Résultat Net			1 044 125 061	1 479 739 011	2 786 580 861	2 786 580 861	2 786 580 861	2 786 580 861
Cash-Flow	-1 700 000 000	-200 000 000	1 268 410 776	1 704 024 726	3 010 866 576	3 010 866 576	3 010 866 576	3 010 866 576
TRI	63%							

Annexe 1 : Calcul des TRI des investissements

Tableau 38: Calcul du TRI de l'investissement de vitrage automobile, scénario statu quo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement Equipement	1 500 000 000							
Investissement Aménagement & Génie Civil	200 000 000	200 000 000						
Investissement Total	1 700 000 000	200 000 000						
Chiffre d'affaires			2 300 000 000	3 450 000 000	4 600 000 000	5 750 000 000	5 750 000 000	5 750 000 000
Prix Unitaire			23000	23000	23000	23000	23000	23000
Volume			100000	150000	200000	250000	250000	250000
Charges totales			1 548 751 714	2 160 956 714	2 773 161 714	3 385 366 714	3 385 366 714	3 385 366 714
Amortissement			224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714	224 285 714
Matière Première			722 000 000	1 083 000 000	1 444 000 000	1 805 000 000	1 805 000 000	1 805 000 000
Coût Unitaire MP			7220	7220	7220	7220	7220	7220
Masse salariale annuelle			90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000	90 960 000
Masse salariale mensuelle			7580000	7580000	7580000	7580000	7580000	7580000
Coût Energie			358 100 000	537 150 000	716 200 000	895 250 000	895 250 000	895 250 000
Coût unitaire Energie			3581	3581	3581	3581	3581	3581
Coût de distribution			33 000 000	49 500 000	66 000 000	82 500 000	82 500 000	82 500 000
Coût Unitaire distribution			330	330	330	330	330	330
Autres Charges			120 406 000	176 061 000	231 716 000	287 371 000	287 371 000	287 371 000
Résultat Brut			751 248 286	1 289 043 286	1 826 838 286	2 364 633 286	2 364 633 286	2 364 633 286
IBS			142 737 174	244 918 224	347 099 274	449 280 324	449 280 324	449 280 324
Résultat Net			608 511 111	1 044 125 061	1 479 739 011	1 915 352 961	1 915 352 961	1 915 352 961
Cash-Flow	-1 700 000 000	-200 000 000	832 796 826	1 268 410 776	1 704 024 726	2 139 638 676	2 139 638 676	2 139 638 676
TRI	47%							

