

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, des sciences de Gestion, et des**  
**sciences Commerciales**  
**Département Sciences de Gestion**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion  
Option : Management des Organisations.

**Thème : Stratégie de diversification**

**Cas : SARL Tchir-Lait Candia**

**Réalisé et présenté par :**

Mr . ALLOUACHE Mohamed Amine  
Mr . BELAMRI Mahmoud Billel Adem

**Sous la direction de :**

Mr . CHENINI . M

**Maitre de stage:**

Mr. BENABDELHAK. R

**Promotion 2013/2014**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes parents pour tous les sacrifices qu'ils ont concédé, à toute ma famille, mes frères, ma sœur ainsi qu'à mes amis.*

*Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de la SARL Tchir-Lait où j'ai effectué mon stage.*

*Je ne saurais terminer sans citer mon promoteur Mr. CHENINI, pour sa disponibilité et ses conseils.*

*Enfin, à toute personne qui a, de près ou de loin, encouragé et aidé dans l'élaboration de ce travail.*

*Mahmoud Billel Adem*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à Mes parents pour tous les sacrifices qu'ils ont concédé, à toute ma famille, ma sœur ainsi qu'à mes amis .*

*Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de la SARL Tchir-Lait ou j'ai effectué mon stage.*

*Je ne saurais terminer sans citer mon promoteur Mr. CHENINI, pour sa disponibilité et ses conseils.*

*Enfin, à toute personne qui a, de près ou de loin, encouragé et aidé dans l'élaboration de ce travail.*

*Mohamed Amine*

## *Remerciements*

*Avant de faire un quelconque développement du sujet, il m'est apparu opportun de débiter ce mémoire par des remerciements.*

*Tout d'abord, louange à dieu le tout puissant de m'avoir guidé vers le droit chemin, de m'avoir aidé tout au long de mes années d'études et dans la réalisation de ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier sincèrement le personnel de la SARL Tchîn-Lait j'ai effectué mon stage, Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes parents pour leurs contribution, leurs encouragements et leurs patience et les sacrifices qu'ils ont consentis pendant toute la durée de mes études.*

*Je remercie aussi mes frères et ma sœur pour leur soutien et leurs encouragements.*

*Par la même occasion je tiens à remercier mon promoteur Mr CHENINI pour sa disponibilité et son encadrement.*

*Je remercie également mes amis pour leurs conseils et leurs idées.*

*Je tiens à remercier aussi l'université Abderrahmane Mira (aboudaou) de me donner l'opportunité de vivre une expérience aussi enrichissante tant sur le plan humain que professionnel.*

Le contexte économique actuel permet aux entreprises performantes de pouvoir se diversifier et faire face à de nouveaux challenges et servira ainsi efficacement leurs intérêts.

La stratégie de diversification est devenue une pratique incontournable pour les entreprises qui arrivent à couvrir une large partie de leurs domaines d'activité (Leaders).

L'engagement de ces entreprises dans cette dernière améliorera de manière significative leurs résultats en apportant des gains de productivité importants et une maîtrise efficace des différents défis à relever. Il est important de préciser que la stratégie de diversification, est une combinaison de démarches de processus et de méthodes, qui engagent une très grande partie de l'organisation, elle permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à réussir ses projets dans les budgets, les délais et le respect des besoins des clients.

Or dans la réalité, la diversification est souvent perçue comme une menace puisqu'elle est à la fois source d'avantages mais aussi d'inconvénients.

A ce sujet nous proposons d'étudier le cas de diversification de Tchiv-Lait Candia, concernant ses produits UHT.

Ce projet est d'autant plus difficile à réaliser compte tenu de ses démarches managériales qui nécessitent un certain savoir-faire et un personnel qualifié.

Ce projet, est soumis à une multitude de contraintes et de difficultés caractérisées par des barrières environnementales difficilement surmontables.

Tout au long de notre étude nous essayerons de répondre à une question centrale à savoir :

Comment peut-on déterminer la mécanique de la diversification dans la pratique du management stratégique.

L'expérience de Tchiv-Lait Candia est un essai d'observation de cette mécanique.

Répondre à cette problématique nous permettra de mieux comprendre la pratique du management stratégique dans le domaine du lait UHT pour le compte de Tchiv-Lait Candia.

Nous avons élaboré un travail de recherche adapté dans la mesure du possible de ce contexte structuré en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons les concepts de base de la démarche stratégique.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de la stratégie de diversification.

Dans le Troisième chapitre nous aborderons la présentation de l'entreprise ainsi que le cas pratique de notre mémoire.

La conclusion témoignera de la valeur ajoutée de la stratégie de diversification dans les entreprises ainsi que la difficulté de gérer le risque qui incombe à cette pratique.

Les moyens utilisés pour la réalisation de ce travail ont essentiellement été des entretiens des supports documentaires variés (ouvrages, documents interne a Tchic-Lait Candia) complété par l'outil informatique pour les recherches sur internet.





**Introduction**

Dans ce premier chapitre nous allons passer en revue la genèse de la stratégie à partir de son apparition sur le front militaire, jusqu'à son évolution vers la pensée économique et sociale. Etant donné que la stratégie constitue un champ spécifique parmi les disciplines du management, ce chapitre, comportera également, différentes définitions de la stratégie ainsi que l'essentiel des termes utilisés dans l'analyse ainsi que les choix stratégiques.

## Section I : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

L'évolution de la pensée stratégique au cours de l'histoire a permis aux entreprises de nos jours de se rendre compte de la complexité de l'environnement dans lequel elles émergent. Dans ce sens nous allons présenter comment s'est adaptée cette réflexion (Stratégique) aux sciences sociales et économiques.

### 1-1 La stratégie militaire

Il est souvent difficile de comprendre les différences et complémentarités entre la Chine et l'Occident sans étudier leurs conceptions de la stratégie, qu'il s'agisse de guerre, d'économie ou de toute situation dans laquelle un avantage concurrentiel est recherché. Il est ainsi utile de présenter de façon succincte quelques fondements de **la pensée stratégique chinoise**<sup>1</sup>:

- être comme l'eau ;
- la stratégie du yin et du yang ;
- l'économie des moyens.

Ces trois principes, fruits d'une tradition millénaire, se décèlent dans la stratégie de développement actuelle de la Chine.

#### A) Être comme l'eau

« L'art de la guerre est comme l'eau, qui fuit les hauteurs et remplit les creux.

» – Sun Tzu<sup>2</sup>

Sun Tzu est sans doute le stratège chinois le plus célèbre. Son Art de la guerre, écrit il y a environ 2500 ans, est sans doute l'un des traités de stratégie les plus lus par les décideurs du monde économique, politique et militaire. L'image de l'eau y est omniprésente, à travers notamment deux aspects essentiels.

- **L'écoute et la disponibilité : vers une stratégie en temps réel**

L'eau a la formidable capacité à s'adapter à son environnement. Elle épouse la forme de son contenant, change selon sa température, tout en demeurant elle-même. Disponible et toujours à l'écoute de son environnement. Mais rien ne doit être figé. Si elle maîtrise ses facteurs propres (ses forces et faiblesses), le stratège doit en revanche s'adapter sans cesse aux facteurs extérieurs (les opportunités et menaces), souvent difficiles à prédire. De ce point de vue, la pensée stratégique chinoise est a priori assimilable à une approche tactique.

---

<sup>1</sup>Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-Politics-International Relations), Avril 2010, p3

<sup>2</sup> Xavier Qin, Op.cit, p6, In : Sun Tzu « L'art de la guerre ».

- **Modeler la situation, ne pas la forcer**

Pour Sun Tzu, être comme l'eau c'est attaquer quand la situation est favorable (remplir les creux) et s'effacer quand elle est défavorable (fuir les hauteurs). C'est être là où l'adversaire s'y attend le moins, c'est privilégier l'invisible sur le visible. La pensée stratégique chinoise insiste ainsi moins sur la force, l'apparat, que sur la maîtrise des tendances de fond imprimées par l'environnement et les desseins adverses. Le vide, dans l'esprit chinois, exprime la potentialité, et la patience permet de l'exploiter lorsqu'elle se manifeste. Ce sont là les qualités de l'eau.

### **B) La stratégie du yin et du yang**

« La stratégie se résume en deux forces, régulière et extraordinaire, mais elles engendrent des combinaisons si variées que l'esprit humain est incapable de les embrasser toutes. Elles se produisent l'une l'autre pour former un anneau qui n'a ni fin ni commencement. » – Sun Tzu<sup>3</sup>

Il n'est pas nécessaire de détruire l'adversaire, de le faire disparaître ; il s'agit au contraire de le contrôler, de s'en servir comme ressource, de l'assimiler, voire d'établir une entente par la collaboration. Le symbole du yin et du yang sous-tend ainsi deux principes stratégiques chinois.

- **De l'invisible au visible : contrôler d'abord l'esprit**

Dans la vision chinoise, le monde est un jeu subtil entre les contraires. Mais c'est toujours le négatif qui précède le positif : c'est le vide qui permet la forme, c'est de l'ombre que surgit la lumière. L'informe contrôle la forme. Sun Tzu établit donc les priorités de l'attaque, en allant de l'invisible au visible, du yin au yang, dans l'ordre suivant :

1. Attaquer d'abord l'esprit et la stratégie de l'adversaire, car ce sont les fondements de ses actions, en mettant l'accent sur la ruse, plutôt que sur la confrontation physique, et espérer ainsi remporter la victoire sans combattre.

---

<sup>3</sup> Xavier Qin, Op.cit, p13, In : Sun Tzu, "L'art de la guerre".

2. Saper les plans de l'adversaire, en modelant la situation à son propre avantage. Rendre impossible la mise en œuvre des plans adverses tout en améliorant ses propres forces, et progresser vers le moment où la situation devient propice à une attaque.

3. Affaiblir ensuite l'adversaire en rompant ses liens d'alliance ou de partenariat. Semer le doute et la discorde dans ses rangs, tout en renforçant sa propre harmonie. Saper l'organisation adverse et sa capacité à utiliser ses ressources.

4. En ultime recours, user de la violence physique pour soutenir une attaque décisive.

### **C) l'économie des moyens**

« L'art de la guerre c'est de soumettre l'ennemi sans combattre. » – Sun Tzu<sup>4</sup>

Dans la tradition stratégique chinoise, il s'agit moins de détruire l'ennemi que de l'assimiler. Car toute destruction est coûteuse, par la reconstruction qu'elle suppose ou les haines souterraines qu'elle engendre. C'est pour cette raison que le contrôle de l'esprit représente le moyen le plus habile, c'est-à-dire le plus économe, pour arriver à ses fins<sup>5</sup>.

Un principe économique bien connu d'économie des moyens est la règle de Pareto, ou encore la règle des 20-80, qui consistent à déterminer les causes essentielles (traditionnellement 20% des causes) qui produisent l'essentiel des effets (traditionnellement 80%). L'économie des moyens incite donc le stratège à emprunter le chemin « le plus court », qui n'est souvent pas le plus évident, pour atteindre ses buts. Ce chemin n'est pas forcément la ligne droite, c'est celui emprunté par l'eau, qui emprunte la voie de la moindre résistance et contourne les aspérités de son environnement.

Enfin, l'économie des moyens est aussi un principe de modération que le stratège doit appliquer à lui-même. À trop vouloir conquérir, on finit par connaître la défaite, c'est le cycle naturel de croissance et de chute, de naissance et de mort, tel qu'il est traditionnellement conçu par la philosophie chinoise.

Selon les principes de cette pensée, le paroxysme, qui représente un état des plus instables, n'est ni souhaitable ni durable. La règle consiste à connaître précisément ses limites. La vertu

---

<sup>4</sup> Xavier Qin, Op.cit, p7, In : Sun Tzu « L'art de la guerre ».

exprimée ici n'est autre que la connaissance de soi, qui se complète avec la connaissance de l'autre, et qui combinées permettent l'obtention de victoires durables, car :

« Qui connaît l'autre et se connaît, en cent combats ne sera point défait ; qui ne connaît l'autre mais se connaît, sera vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait. » – Sun Tzu<sup>6</sup>

**Tableau N°1 :** La vision de la stratégie selon Clausewitz et Sun Tzu

	<b>Occident</b>	<b>Chine</b>
-Référence en stratégie de guerre -Illustration par un jeu	-Clausewitz, De la guerre  -Le jeu d'échec : prendre le centre et déchoir l'adversaire	-Sun Tzu, L'art de la guerre  -Le jeu de go : construire la situation en partant du bord et soumettre l'adversaire
-Illustration par un élément -Direction	-Le feu : attaque flamboyante, directe -Le visible : détruire le corps	-L'eau : attaque souterraine, indirecte -L'invisible : contrôler l'esprit
-Volonté	-Volonté de dominer l'adversaire	-volonté de d'exploiter l'adversaire
-Vertu	-La force	-La patience

Source : Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute(Economics-Politics-International Relations), Avril 2010,p8.

Ce tableau, simplificateur, n'est produit ici qu'à titre illustratif et ne présente que quelques différences traditionnelles de principe. Il est clair que dans les faits, chaque stratégie puise des éléments des deux visions qui, loin d'être antagonistes, sont complémentaires. Et s'il n'y avait qu'une seule vérité à retenir, ce serait la première leçon du maître de la pensée stratégique chinoise : l'art de la guerre, voie de la survie ou de la mort, ne saurait être traité à la légère.

### **1-1-2La stratégie d'entreprise**

C'est seulement au milieu des années 1960 que le concept de stratégie a été utilisé dans un contexte micro-économique, en tout premier lieu par Alfred Chandler, professeur au MIT, dans son livre *Strategy and structure* publié en 1963, puis de manière quasi simultanée en

<sup>6</sup> Xavier Qin, Op.cit, p7-8-9.

1965 par Igor Ansoff, dans son livre *Corporate Strategy* et par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group qui le premier, a articulé les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie d'offre. Auparavant, en effet, l'activité économique s'organisait plus autour de la spécialisation et de la coopération que de la concurrence.

Ainsi, la stratégie des affaires est encore une science très nouvelle : ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor. La concurrence s'est exacerbée, le rythme d'innovation et de mondialisation s'est accéléré, la visibilité s'est fortement réduite alors qu'il faut faire des investissements souvent de plus en plus lourds.<sup>7</sup> Les entreprises routinières et peu réactives, voire grassouillettes, ont été balayées ou ont dû se réveiller dans la douleur. Plus que jamais, la stratégie doit impérativement avoir une place de tout premier rang aux côtés de l'opérationnel et demeurer. L'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures.

« Ainsi, la stratégie consiste à trouver un avantage concurrentiel durable dans un environnement instable. La dynamique concurrentielle crée en effet un renouvellement permanent d'offres s'appuyant sur un nouvel avantage concurrentiel, parfois d'autant plus fugitif qu'il est mineur. Cette fugacité croissante de l'avantage concurrentiel se matérialise par la disparition d'entreprises et par l'apparition de nouveaux entrants. Le cimetière des entreprises disparues pour cause de stratégie défaillante est là pour en témoigner. »<sup>8</sup>

A la fin des années 80, on peut penser qu'il y a une sorte de consensus sur le contenu de la discipline de stratégie des entreprises.

Les choses ne sont pas aussi claires. En fait, l'enseignement de la stratégie subit divers influences qui trahissent la diversité de ses origines et de ses apports. Bien souvent, dans les Business Schools « Ecoles de Commerce », ce cours était confié à un praticien d'entreprise (un « professionnel »), qui proposait surtout des recettes « la stratégie ne peut s'apprendre, c'est un art ». A l'inverse, dans les Universités, ce cours était confié à des spécialistes de micro-économie, et consistait bien souvent en l'exposition des modèles très théoriques ; ou bien il était confié à des enseignants de technique de gestion, qui mettaient l'accent sur les

---

<sup>7</sup>Jean-Marie ducreux , Nicolas Kachaner, René Abate, *Le grand livre de la stratégie*, Eyrolles éditions d'organisation, Paris 2009, p14.

<sup>8</sup> Jean-Marie Ducreux et all, *Op.cit*, p15

techniques et planification et de contrôle, plus que sur la réflexion stratégique. Finalement, les «professionnels» s'intéressaient surtout aux problèmes de politique générale, à la prise concrète de décision, alors que les «enseignants» accordaient leur préférence soit à la formalisation de la démarche, soit technique de management stratégique.

En aura compris que la discipline de stratégie est, par excellence le lieu de confrontation de la pensée et de l'action (principe du yin et du yang). Cette symbiose apparaît parfaitement dans l'expérience nord-américaine. Au début des années 80, les autorités gouvernementales s'inquiètent de la pauvreté conceptuelle des cours de politique générale et de stratégie dans les M.B.A., car ces cours sont dévolus des praticiens, le plus souvent. Les Universités, pour maintenir leur position concurrentielle (car elles font l'objet de classements, qui justifient le droit d'inscription...), recrutent alors des chercheurs venus de disciplines plus «dures», comme l'économie industrielle ; ces chercheurs, comme PORTER Harvard, proposeront des démarches plus formalisées. Au début des années 90, la voie est désormais ouverte pour une intégration plus poussée entre la conception des modèles et leur mise en pratique.<sup>9</sup>

## 1.2 Définitions de la stratégie

Dans ce volet nous allons passer en revue quelques définitions de la stratégie selon plusieurs auteurs afin de pouvoir en tirer la contribution de ces différents auteurs au domaine de la stratégie d'entreprise.

« Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »<sup>10</sup>

«La stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme... consistant en un ensemble de décisions... relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions... plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne., impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...»<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Idem, p19-p20.

<sup>10</sup> MATHE JEAN-CHARLES, Diagnostic et Dynamique de l'Entreprise, Éditions Malesherbes, 1990, p1

<sup>11</sup> CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des Ressources humaines, Éditions d'Organisation, Paris 1988, p32.

« La fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »<sup>12</sup>

« Élaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »<sup>13</sup>

« Après avoir consulté et comparer ces différentes définitions nous avons pu déduire qu'avant de coller l'étiquette «stratégie», l'essentiel pour le responsable d'un groupe, d'une division, d'une filiale, d'un service, est de s'interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent dans la poursuite de ses objectifs à long terme. La stratégie consiste donc à mobiliser, à combiner et à engager des ressources à des fins d'efficience d'efficacité et de réduction de l'incertitude ainsi que déterminer le degré d'irréversibilité, et quels sont les enjeux et les effets de système des lors que l'effort fourni est axé sur ces aspects »<sup>14</sup>

### 1.3 L'analyse stratégique

« Lors de l'analyse stratégique, il est important de toujours conserver un ancrage de terrain et ne pas se fourvoyer dans des théories aussi épiques qu'irréalistes. Il ne s'agit pas d'écrire une héroïque épopée dans le grand livre mais, plus prosaïquement, d'assurer une rentabilité durable »<sup>15</sup>. La démarche est concrète, bien ancrée sur le terrain et valorise les atouts de l'organisation. L'analyse stratégique se déroule en 5 temps et propose les outils adéquats pour chacune des phases de l'analyse. L'objectif final étant d'identifier les axes stratégiques, les voies de progrès à suivre.

---

<sup>12</sup> Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « Les Topos », Paris 2004, p16.

<sup>13</sup> DUSSAUGE PIERRE et RAMANANTSOA BERNARD, Technologie et Stratégie d'Entrepris, McGraw-hill, 1987.p44.

<sup>14</sup> Établie par nos soins.

<sup>15</sup> ALAIN FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, Edition Eyrolles, Paris, 2013.



### **A) Identifier les sources de revenus**

Identifier les principales sources de revenu de la firme afin de pouvoir la situer sur son marché, ce qui va permettre d'évaluer les attentes des clients, et repérer les principaux leviers opérationnels pour au final évaluer et choisir les axes de progrès afin de s'inscrire dans la durée.

### **B) Situer l'entreprise sur son marché**

Connaitre la position de l'entreprise sur son marché, qu'elle soit leader ou possède une part de marché peu conséquente par rapport à la concurrence, cela permet de savoir où se positionnent les produits phares en fonction de l'évolution des produits concurrents, et cela afin de pouvoir établir des perspectives de croissance et établir une image la plus proche de la réalité possible, en ce qui concerne les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

### **C) Evaluer les attentes des clients**

Evaluer les attentes des clients, est l'étape qui consiste, à aller savoir ce que pensent les clients de l'entreprise, ainsi que des produits ou services que celle-ci leur propose. C'est une sorte de barème de valeur qui permettra d'évaluer ce qui est important à leur yeux, de suivre l'évolution de leur attentes afin d'en faire des objectifs à atteindre.

### **D) Evaluer et choisir les axes de progrès**

Choisir les axes de progrès après leur évaluation, permet de savoir quel sera l'impact de l'action de l'entreprise sur le marché dans lequel elle évolue, ainsi que l'établissement des coûts de réalisation de ses produits ou services, ainsi que ceux de son fonctionnement, et cela dans le but de savoir si l'avantage poursuivi sera atteint

### **E) La compétitivité**

Quelques questions complémentaires afin de mieux cerner la problématique de l'analyse stratégique peuvent ainsi, se poser:

- De nouveaux entrants peuvent-ils pénétrer le marché ?
- Quelles sont les barrières compétitives ?

- Quelles sont les possibilités de substitution ?
- Existe-t-il d'autres technologies ou services susceptibles de remplacer à terme l'offre proposée ?
- Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs ?
- Quel est le pouvoir de négociation des clients ?

« Ces deux dernières questions sont agrémentées d'une étoile afin d'attirer l'attention du lecteur. Elles sont rarement traitées à leur juste valeur et pourtant elles font bien souvent la différence entre une stratégie ambitieuse mais inapplicable et une stratégie concrète. »<sup>16</sup>

**Remarque** : même s'il est vrai que la méthode ne cible pas les multinationales, la problématique d'un business unit n'est guère si différente que cela.

### 1.3 Les outils du diagnostic stratégique

Le diagnostic de l'environnement dans lequel évolue une entreprise, se fait à l'aide de certains outils spécifiques au domaine du management, ce sont des outils incontournables et indispensables pour un manager de nos jours, dans cette partie nous allons essayer d'en expliquer quelques-uns.

#### 1.3.1-L'analyse interne

Afin de définir sa stratégie l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic interne, qui lui permettra d'identifier ses atouts et, ses handicaps. Ce **DI** est indispensable pour définir une stratégie efficace basée sur les avantages concurrentiels de l'organisation.

- **Objectif**

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses

De l'entreprise et de les comparer à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise. Il existe trois démarches<sup>17</sup> :

- L'analyse fonctionnelle
- L'analyse des facteurs clés de succès

---

<sup>16</sup> Alain Fernandez, Op.cit, p58.

<sup>17</sup> Tgrul Atamer, Roland Calori, «Diagnostic et décisions stratégiques», Dunod, Collection Gestion, 2<sup>e</sup> édition, 2003, p70.

- La chaîne des valeurs

### **A) L'analyse fonctionnelle**

Elle consiste à analyser l'ensemble des fonctions de l'entreprise afin de relever les forces et les faiblesses propres à chaque fonction et les comparer aux concurrents. Autrement dit, cette analyse doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Les principales fonctions de l'entreprise sont généralement :

La fonction Financière, GRH, Production, Commerciale et Approvisionnement. Il s'agit donc d'analyser chaque fonction et de faire ressortir ses forces et ses faiblesses:

- **La fonction Financière**

Il s'agit d'étudier le niveau d'endettement, le mode de financement (autofinancement, ouverture de capital), Etude de solvabilité (FR, BFR et trésorerie), ...etc.

- **La fonction GRH**

Il s'agit d'analyser le niveau de compétence, le mode de rémunération, la motivation des salariés, le Systèmes de communication interne, ... etc.

- **La fonction production**

L'entreprise doit étudier à ce niveau le mode de production, la capacité de production, les délais de fabrications, ...etc.

- **La fonction commerciale**

Il faut poser un certain nombre de questions sur la santé commerciale de l'entreprise (Ya-t-il une politique de segmentation du marché ? politique du ciblage ?

- **La fonction approvisionnement**

L'analyse de cette fonction porte sur les Délais d'approvisionnement, de paiement accordé Par le client?, les Liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur... etc.

## B) Les Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante. Les FCS sont des éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques ses buts et ses objectifs. Autrement dit, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur spécifique doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. Ils correspondent donc aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, ils seront rattachés à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un secteur. « Leur analyse est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales que pourra éventuellement maîtriser l'entreprise. »<sup>18</sup>

## C) La chaîne de valeur

- **Définition**

Est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le Développement d'un avantage concurrentiel.

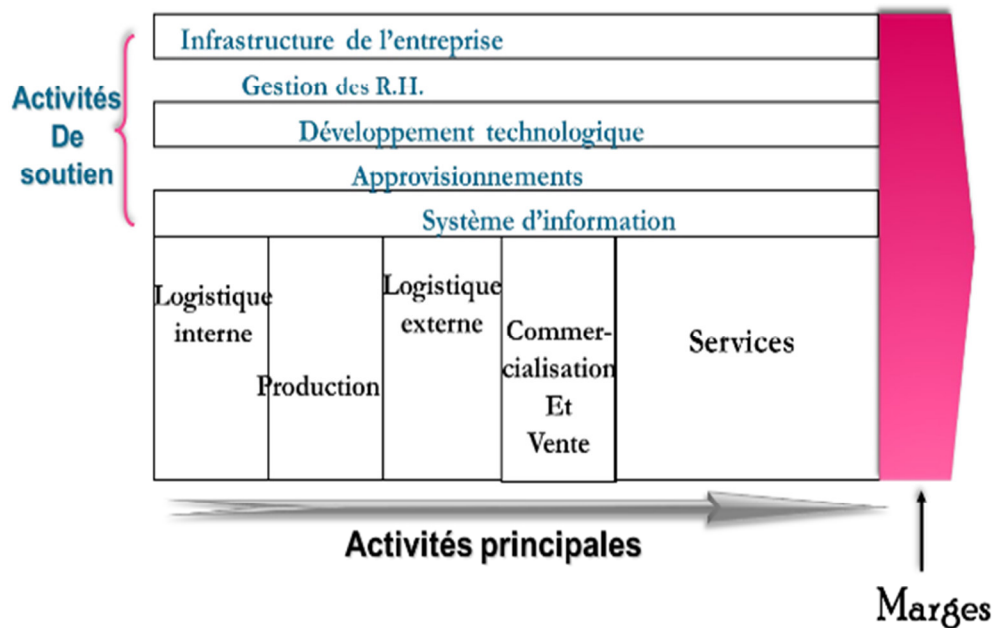
- **Objectif**

De cette analyse : Dégager un avantage concurrentiel c'est à dire distinguer l'activité qui génère plus de la valeur. La stratégie consiste alors à investir (en général) et développer cet avantage concurrentiel.

---

<sup>18</sup>Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p131.

Figure N°1 : Schéma de la chaîne de valeur



**Source :** Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p130.

La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la Valeur totale fournie par une entreprise. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles:

### a) Activités primaires ou principales

Ce sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits.

- **Logistique interne**

Qui concerne généralement la gestion, stockage des entrants...etc.

- **Production**

Qui est caractérisée par la transformation des entrants et sortants

- **Logistique externe**

Qui consiste en la distribution des outputs vers le consommateur final

- **Commerce et vente**

Qui concerne tout ce qui touche à la fonction marketing, les ventes...etc.

- **Services**

Tout ce qui touche aux services accompagnant le produit ou le service tel que le service après-vente.

« Ces activités sont toute fois spécifiques à l'entreprise étudiée et concernent les phases successives de cycles de productions, et ce depuis la gestion des entrants jusqu'à l'offre de produit et/ou service client. »<sup>19</sup>

### **b) Activités de soutien**

Ce sont des activités qui participent indirectement au cycle de production et de vente, et sont constituées de :

- **Infrastructure de la firme**

Tel que la direction stratégique, Comptabilité et finance, Service juridique...etc.

- **Ressources humaines**

Gestion des compétences, Gestion des profils de recrutement, Gestion des carrières.

- **Développement technologique:**

Recherche et développement, Système d'information, Processus de production.

- **Approvisionnement**

Gestion des stocks, Gestion des achats.

« Les activités primaires et de soutiens doivent, selon PORTER, être interdépendantes pour qu'il y ait création de valeurs. La marge représentée dans le diagramme (Voir figure N°1) est la valeur ajoutée. L'idée est que l'entreprise est un ensemble imbriqué et c'est seulement parce qu'il y a des activités interdépendantes qu'il y création de valeur. »<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Jean-Pierre Détrie, Strategor, 4èmeédition, Dunod, Paris, 2005, p138.

<sup>20</sup> La remarque a été établie par nos soins.

### 1.3.2 L'analyse externe

« Le diagnostic externe consiste à étudier l'ensemble des éléments externes de l'entreprise qui l'influencent ou sur lesquels elle peut agir. Il repose sur l'identification des domaines clés de

L'environnement et des évolutions des changements prévisibles de celui-ci. Ces changements résultent d'évolutions naturelles, d'actions de la concurrence, ou encore d'actions propres à

L'entreprise. L'environnement présente des contraintes et des menaces qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. La connaissance de l'environnement oriente donc les choix stratégiques

De l'entreprise, celle-ci doit adapter sa stratégie aux changements environnementaux. L'environnement de l'entreprise est souvent scindé en un environnement marchand et un environnement non marchand. »<sup>21</sup>

- **L'environnement marchand**

« L'environnement marchand de l'entreprise est constitué des agents économiques directement liés à l'entreprise en tant que partenaires sur le marché. Ces partenaires sont les clients, les fournisseurs et les concurrents. Celle-ci doit donc identifier les partenaires actuels et potentiels, apprécier leur position par rapport à l'entreprise et prévoir l'évolution et la stratégie de ces derniers. »<sup>22</sup>

Plusieurs modèles proposent de mettre le point sur l'environnement marchand de l'entreprise tel que le modèle des 5 forces de M.PORTER, ou bien la matrice SWOT, ainsi que la matrice BCG.

- **Le modèle des 5 forces de M.PORTER**

Le modèle de M.PORTER est une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse permet de mesurer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise détient dans les couples produits-marchés et d'apprécier l'attrait potentiel d'un système concurrentiel. Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle

---

<sup>21</sup><http://www.manager-go.com/analyseexterne.html>

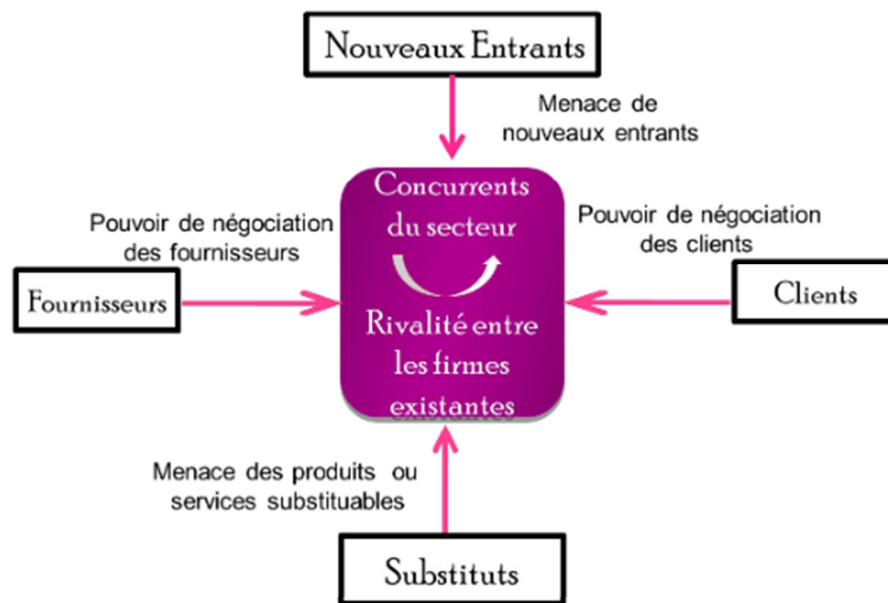
<sup>22</sup><http://www.12manage.com/recherche/environnementmarchand.html>

résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle, à savoir :

- L'intensité de la concurrence.
- La menace des nouveaux entrants.
- La menace des produits de substitution.
- Le pouvoir de négociation avec les clients.
- Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

Figure N°2

### **Le modèle de Michael PORTER**



**Source** : Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p130.

- **La rivalité entre les concurrents de l'industrie:**

Les entreprises présentes sur le marché sont mutuellement dépendantes. L'intensité concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans des manœuvres pour renforcer sa position. Soit il déclenche une guerre des prix, soit il entraîne des coûts supplémentaires en tentant de relever le niveau de service ou de qualité ou en développant ses efforts de communication. L'intensité concurrentielle entre les rivaux directs dépend de plusieurs points importants qui sont :



-Du degré de concentration, plus les concurrents sont concentrés plus la concurrence est vive.

-Des possibilités de croissance du marché, si le marché est dynamique il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lesquels va s'engager une

Bataille entre concurrents ou l'existence de barrière à la sortie, limite considérablement les possibilités des investissements sur ce dernier et augmente la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser ses produits.

-De la différenciation des produits, plus le produit est différent des autres et difficiles à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

- **La menace de nouveaux entrants**

Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auquel l'entreprise doit faire face. Ces nouveaux concurrents potentiels peuvent être les firmes extérieures au secteur qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée, les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leurs stratégies, les firmes pour lesquelles l'entrée constituerait une synergie manifeste, et aussi les clients et les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval. Une fois les entrants potentiels identifiés, l'évaluation de leur pression revient à examiner les barrières à l'entrée dans le secteur. Plusieurs variables sont examinées pour évaluer la menace d'entrée tel que :

-Les économies d'échelle qui obligent le nouvel entrant à subir un désavantage de coût.

-L'effet de l'expérience qui donne un avantage de coût aux entreprises dont le volume de production cumulé est le plus grand.

-L'intensité capitalistique qui élève le niveau des investissements.

-L'accès aux canaux de distribution.

-Le coût de transfert de technologie.

- **La menace des produits de substitution**

L'arrivée éventuelle d'un produit de substitution constitue une menace permanente. Ces produits peuvent entraîner une diminution de la demande dans le secteur ou provoquer la baisse des marges lorsque les entreprises du secteur tentent d'améliorer le rapport

Performances coûts/prix. Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre de leurs

Degrés de substitutivité, s'ils ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle. L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

- Identification des produits remplissant les mêmes fonctions de consommation mais provenant de technologies différentes.
- Analyse des apports performances/prix des substituts par rapport aux produits du secteur.
- Prévision de l'évolution des rapports performances/prix pour juger si les substituts améliorent leur position.

- **Le pouvoir de négociation des clients:**

Les clients peuvent obliger l'entreprise à consentir des baisses de prix ou exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables, ou en jouant sur un concurrent contre l'autre. Moins les clients sont nombreux plus ils sont en position de force pour négocier les prix, la qualité, les délais de règlements, une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une sélection de sa clientèle afin de bien répartir son chiffre d'affaires et pour éviter toute forme de dépendance vis-à-vis d'un seul groupe client.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs:**

Les fournisseurs peuvent augmenter les prix de leurs composants en cas de monopole, réduire la qualité relative des produits ou limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent ainsi peser sur la rentabilité d'une activité si les entreprises n'ont pas la possibilité de répercuter l'avantage sur leurs propres prix, les hausses de coûts imposées, peuvent peser énormément sur elles. Moins les fournisseurs sont nombreux, plus ils pourront imposer leur volontés à l'entreprise. Le cas extrême est celui des fournisseurs qui sont en situation de monopole.

**1.3.3 L'analyse PESTEL :** Il s'agit des composantes de l'environnement non marchand qu'il faudra anticiper dans leurs changements les plus profonds afin de les prendre en considération dans les choix stratégiques qu'il faudra faire.

PESTEL est l'acronyme de principaux facteurs environnementaux qui influencent l'organisation et qui sont représentés par les domaines suivants: politiques, économiques,

sociaux-culturels, technologiques, écologiques et légaux, ils sont généralement représentés comme suit :

- **Politique :**

- Stabilité gouvernementale.
- Politique fiscale.
- Commerce extérieur.
- Protection sociale.

- **Economiques**

- Cycles économiques.
- Evolution du PNB.
- Taux d'intérêt.
- Politique monétaire.
- Inflation.
- Chômage.
- Revenu disponible.

- **Technologiques**

- Dépenses publiques de R&D.
- Investissements privés et publics sur la technologie.
- Nouvelles découvertes, nouveaux développements.
- Vitesse des transferts technologiques.
- Taux d'obsolescence.

- **Economiques**

- Lois sur la protection de l'environnement.
- Traitement des déchets.
- Consommation d'énergie.

- **Légaux**

- Loi sur les monopoles.
- Droit du travail.
- Législation sur la santé.
- Normes de sécurité.

« Ainsi l'analyse **PESTEL** consiste à définir les facteurs environnementaux les plus importants à l'heure actuelle et faire une projection dans le futur pour savoir lesquels seront les plus importantes dans l'avenir. »<sup>23</sup>

### 1.3.4. Analyse SWOT

L'analyse **SWOT** constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise.

La démarche d'une analyse **SWOT** peut se présenter comme suit

-« En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par suite voir et décider ce qu'il est possible de faire ;

-Puis, Une analyse externe qui elle permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire. »<sup>24</sup>

**Tableau N°2 : L'analyse SWOT**

<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunesse et dynamisme du personnel</li> <li>Gestion participative</li> <li>Expertise technique élevée</li> <li>Personnel bien formé</li> <li>Logiciels et équipements à la fine pointe</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction de la clientèle peu connue</li> <li>Estimés dépassent souvent les coûts réels</li> <li>Délais de production excédant les prévisions</li> <li>Personnel généralement unilingue</li> <li>Apport de capital supplémentaire incertain</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formations multimédias sur Internet</li> <li>Marché international/ formations multilingue</li> <li>Services de formation impartis</li> <li>Partenariats avec le secteur public</li> <li>Partenariats liés à la réforme de l'éducation</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes de recrutement.</li> <li>Faible croissance des revenus</li> <li>Concurrence publique accrue</li> <li>Décroissance du marché</li> <li>Entrée de nouveaux concurrents</li> <li>Une baisse du pouvoir d'achat de la Clientèle</li> </ul>

Sources : Philip Kotler, et al, Marketing Management, 4<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012, P54

<sup>23</sup> <http://123business-fr.com/analysepest.aspx>

<sup>24</sup> <http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649-diagnostic-strat-gique-mina-education-ppt>.

« L'analyse offre 4 directions possibles qui sont liées à la relation existante entre les facteurs internes et les facteurs externes de l'entreprise de telle façon à pouvoir choisir facilement une stratégie convenable à la situation : »<sup>25</sup>

- **Stratégie offensive d'expansion**

Elle consiste à exploiter les forces internes de l'entreprise pour poursuivre les opportunités de l'environnement. C'est la situation idéale où les forces vont dans la même direction

Avec les opportunités.

- **Stratégie défensive**

Elle consiste à corriger les faiblesses de l'entreprise afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement.

- **Stratégie d'Ajustement**

Elle consiste à utiliser les forces de l'entreprise pour se protéger des menaces de l'environnement ou bien convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.

- **Stratégie de Survie**

Elle consiste à minimiser les faiblesses de la firme pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

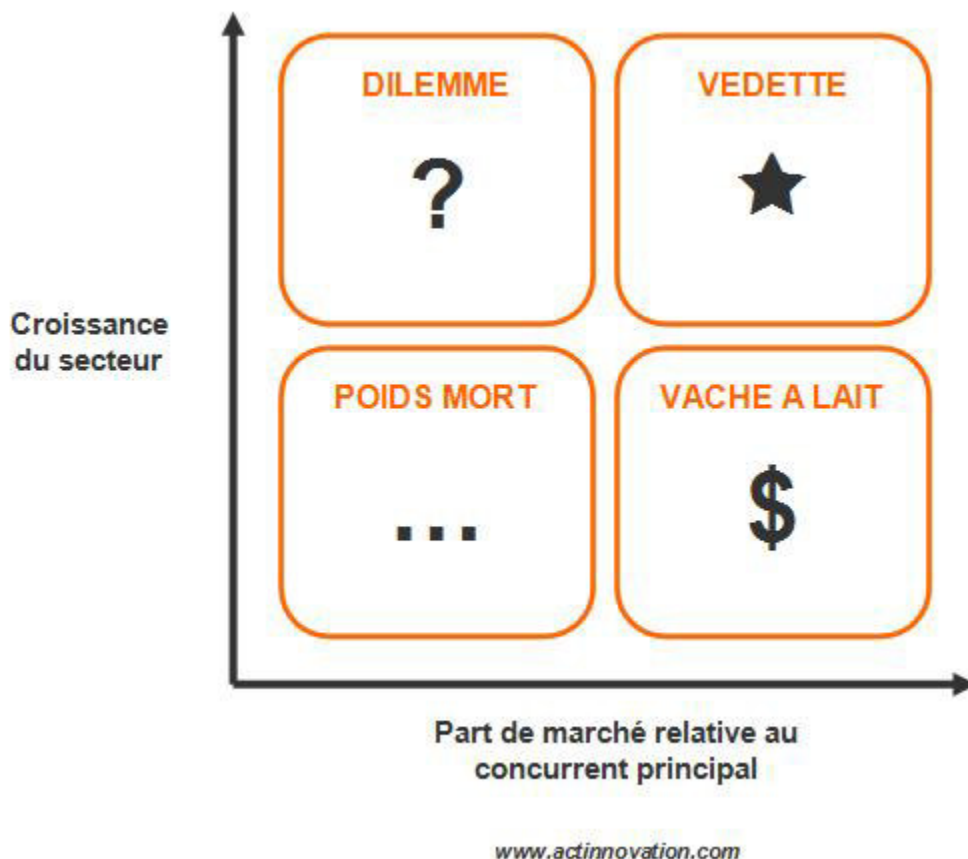
### 1.3.5 La matrice BCG

La position concurrentielle représentative de la part de marché relative ou de l'expérience cumulée relative est un indicateur de rentabilité. Une position concurrentielle forte induit une

Rentabilité élevée : la génération de liquidités est proportionnelle à la position concurrentielle. La prise en compte simultanée de ces deux paramètres permet de cerner de manière schématique les options ouvertes à l'entreprise, comme le montre le schéma ci-dessous :

---

<sup>25</sup>[http://www.slidefinder.net/m/management\\_strat/%A9gique\\_syst%C3%A8me\\_information\\_sabine/4523991](http://www.slidefinder.net/m/management_strat/%A9gique_syst%C3%A8me_information_sabine/4523991)

**Figure N°3** : La matrice BCG.

Source : <http://www.actinnovation.com>

Les activités dont la position concurrentielle est forte (et donc génératrices de liquidités) dans un marché en forte croissance (et donc exigeantes en liquidités) auront un solde net de liquidités équilibré ou faiblement déséquilibré. Ces activités qui préparent l'avenir de l'entreprise sont communément appelées « **vedettes** ».

Lorsque la croissance ralentit, les activités qui étaient dans ce cas et qui ont maintenu leur position relative à la concurrence deviendront des activités fortement génératrices de liquidités, puisque disposant d'une position de leadership associée à une croissance réduite. Lorsque la position concurrentielle est forte dans un secteur où la croissance est limitée, le solde net de liquidités est fortement positif. Pour cette raison, on les appelle communément

« **Vaches à lait** ». Ce sont ces activités qui contribuent le plus au cash-flow de l'entreprise et sur lesquelles la direction générale, dans son processus d'allocation de ressources, compte pour financer la croissance d'autres activités de l'entreprise via des investissements en recherche ou des investissements en marketing, ou encore verser des dividendes. Lorsque la position concurrentielle de l'entreprise ou de l'activité est faible dans un secteur en forte

croissance, le solde net de liquidités est évidemment fortement négatif. Ces activités sont fortement consommatrices d'investissements pour financer la croissance, mais la position concurrentielle faible ne permet pas de génération de liquidités élevée. Ces activités exigent des choix clairs. L'objectif le plus évident est de les transformer en activités vedettes : cela signifie qu'il faut croître beaucoup plus vite que le marché qui est lui-même en forte croissance afin de gagner de la part de marché relativement aux autres concurrents. Ces investissements destinés à accélérer la croissance peuvent être nécessaires sur les périodes assez longues ; l'entreprise qui s'engage dans une telle voie doit donc s'assurer qu'elle pourra financer les investissements nécessaires au renversement de position concurrentielle.

Si tel n'est pas le cas, c'est-à-dire si l'entreprise estime qu'elle n'a pas les liquidités suffisantes pour soutenir une stratégie agressive, ou si elle craint que le leader ne soit décidé à

Conserver sa part de marché coûte que coûte, la solution la plus raisonnable est d'arrêter cette activité ou de la céder. Parce que les choix à effectuer sont difficiles et qu'il est toujours tentant de les repousser, ces activités sont appelées « **dilemmes** ». Enfin, lorsque la croissance est faible ainsi que l'expérience, le solde net de liquidités est équilibré : ou faiblement négatif, ou faiblement positif. Les investissements ayant été amortis, l'analyse comptable pourra même faire apparaître un profit. Mais toutes les liquidités qui auront été consenties pour cette

Activité en période de forte croissance ne seront jamais remboursées. Par ailleurs, ces activités ne peuvent pas contribuer au financement d'autres activités étant peu génératrices de liquidités. Bien que d'un point de vue statistique, ces activités soient les plus fréquentes dans les entreprises, elles contribuent peu à la dynamique stratégique de l'entreprise. Pour cette

Raison, on les appelle des « **poids morts** ».<sup>26</sup>

Enfin, il faut noter que le diagnostic stratégique requiert de plus en plus d'importance du fait de l'accroissement de la concurrence comme conséquence directe de la mondialisation. Actuellement, la plupart des entreprises sont conduites à définir et à mettre en œuvre des stratégies pour faire face aux évolutions et variations des marchés. Ainsi, le diagnostic stratégique a pour objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement.

---

<sup>26</sup> Jean Marie Ducreux et All, Op.cit, p57-58-59-60.

## Section 2 : Les choix stratégiques

### 2.1 Les stratégies génériques :

Pour saisir plus facilement le fil rouge qui permet de parcourir les étapes successives de la méthodologie de l'analyse stratégique, il est intéressant de bien comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, Michael PORTER nous propose 4 types possibles de stratégie face à la concurrence : toutes étant basées sur le fait majeur que pour assurer la pérennité de l'Entreprise dans un système de libre concurrence il est impératif qu'elle possède un avantage qui soit tel que :

- D'une part, des clients, consommateurs ou utilisateurs, trouvent un intérêt certain, et ce dans la durée, à accorder leur faveur à cette Entreprise,
- D'autre part, il assure pérennité de l'entreprise.

On appelle cet avantage : « avantage concurrentiel ».

Il n'existe que 2 avantages « concurrentiels » majeurs distincts qu'une Entreprise puisse concevoir :

- soit l'Entreprise possède un métabolisme des coûts qui lui permet d'avoir des marges supérieures et donc être un meilleur performer, (ce qui l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur, mais dans les 2 cas cela suppose que l'Entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires), ce que Michael PORTER appelle une stratégie de « domination globale par les coûts »,
- soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, avantage unique qui soit perçu par le marché, ce que Michael PORTER appelle une stratégie de « différenciation ».

Mais l'Entreprise peut exercer l'un de ces 2 types d'avantage :

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

Michael PORTER a appelé ces avantages concurrentiels des « stratégies génériques », le tableau ci-dessous illustre l'avantage stratégique approprié à chaque cible stratégique.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008, p53



**Tableau N°3** : Les stratégies génériques de M. Porter.

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur Tout entier	DIFFERENCIATION	DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DE COÛTS
	Un segment Particulier	FOCALISATION	CONCENTRATION

**Source** : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008, p54.

Il est généralement recommandé, de ne pas hésiter lors de l'utilisation des outils d'aide à la décision stratégique en fin d'analyse. Cette recommandation s'explique par le fait qu'un avantage concurrentiel, pour être vraiment efficace, doit satisfaire aux conditions suivantes, être :

### **DÉCISIF - DURABLE - DÉFENDABLE.**

Pour être « décisif », il est essentiel qu'il bénéficie d'une certaine durée donc qu'il soit « durable » et pour cela il doit être « défendable », c'est-à-dire difficile à combattre ou à annuler par les adversaires. Pour construire un tel « avantage concurrentiel », l'Entreprise doit connaître et maîtriser un certain nombre de contraintes.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p55.

- **La différenciation :**

La « différenciation » c'est la capacité que possède une Entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents, en comprenant bien que la différenciation n'existe que si elle est, réellement, perçue par le marché. Une Entreprise peut toujours décider et proclamer qu'elle pratique une stratégie de différenciation, en fait celle-ci n'aura de réalité que si elle est confirmée par la perception que le marché ou tel segment de marché aura de l'offre de l'Entreprise. Attention au nombrilisme trop fréquent qui permet à certains de croire qu'existe un avantage concurrentiel alors qu'il n'est réellement que dans la tête de ceux qui l'ont conçu. Il existe, aussi, des fausses différenciations : le plus souvent, elles sont le résultat de sa non-compréhension par le marché. La différenciation doit être claire et lisible.<sup>29</sup>

**A. En termes de compétences et de ressources**

- Intuition et créativité.
- Capacité de recherche.
- Technologie de produit.
- Capacités commerciales.
- Image.
- Coopération élevée de la distribution.

**B. En termes de mode d'organisation**

- Coordination profonde entre marketing et R & D.
- Attraction sur les personnes ayant les qualifications requises.
- Objectifs et contrôles quantitatifs et qualitatifs.

---

<sup>29</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p58

- **La domination globale par les couts :**

Cette stratégie fut certainement l'une des plus pratiquées dans les années 70, en partie grâce aux travaux du Boston Consulting Group autour de l'effet d'expérience qui montre que pour un certain nombre de produits « les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 % en termes réels à chaque fois que la production cumulée (ou expérience de production)double.

**A. En termes de compétences et de ressources**

- Des investissements lourds
- Une ingénierie et une efficacité technique
- Une aptitude à la simplicité technique
- Une grande efficacité de la main-d'œuvre
- Des systèmes de distribution adaptés

**B. En termes de mode d'organisation**

- Un contrôle de gestion élaboré
- Des audits fréquents et détaillés
- Une organisation et des responsabilités claires, détaillées et bien définies
- Une animation orientée vers l'obtention d'objectifs quantitatifs précis

**C. Créer un produit « marchand »**

Rappelons, rapidement et succinctement, qu'un produit « marchand » est un produit qui :

- correspond à une demande solvable,
- est identifiable par le client,
- est mis à la disposition des clients avec la disponibilité exigée,
- crée une valeur pour le consommateur,
- correspond à une qualité « loyale et marchande »,
- apporte un profit durable pour tous les partenaires de la filière

**D. Construire l'avantage concurrentiel à partir de plusieurs sources**

Conception, mode de production, approvisionnement, logistique, maîtrise de la distribution, etc., dans la mesure du possible, sinon il est probable que l'avantage acquis aura une durée de vie réduite car il sera moins facilement défendable.

**E. Etudier en permanence la concurrence**

Car les coûts sont relatifs et donc l'avantage construit peut être détruit par un concurrent ayant appris à mieux maîtriser ses coûts. Là intervient un point clé qui est la vision que l'on doit avoir de la concurrence en termes de marché pertinent :

Sommes-nous sur un marché de type national, mondial ?

La réponse est essentielle pour suivre l'évolution des coûts comparés avec les concurrents.

**F. Faire des réductions de coût une culture d'entreprise**

Mais des réductions de coût devant prendre en compte la notion de qualité visée.

**G. De répondre aux changements du marché en termes de besoins**

C'est-à-dire avoir une forte réactivité car à travers sa stratégie l'entreprise doit en tenir compte pour que l'offre demeure « marchande ».

**• La concentration**

La stratégie de « concentration » consiste, pour une Entreprise, de choisir de se battre non pas sur l'ensemble du champ de bataille mais sur une niche ou sur un créneau du marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de l'Entreprise qui a conscience qu'elle ne peut mobiliser les ressources indispensables pour lutter partout. Mais elle peut aussi être un choix « volontariste », de la part de Dirigeants qui préfèrent se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités.

Cependant, sur cette niche, l'Entreprise devra exercer un avantage concurrentiel : « domination par les coûts » ou « différenciation ». On revient, ainsi, aux deux avantages concurrentiels que nous venons de décrire. La concentration encourt, de ce fait, les risques inhérents à la stratégie générique à laquelle elle fait appel, mais y surajoute un risque très spécifique qui est celui de voir des concurrents réussir une « sur segmentation » à l'intérieur de la cible visée par l'Entreprise.

Une stratégie de concentration ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit :

- disparaître par le départ des consommateurs,

- grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.<sup>30</sup>

## 2.2 Les stratégies de domaine

L'action stratégique de l'entreprise implique des relations de diverses natures avec « l'environnement ». Celui-ci sera circonscrit, et ramené aux acteurs, aux institutions, aux aires de production, etc. qui sont susceptibles d'influencer le cours de cette action stratégique. On parle alors de domaine stratégique. En fait, cette notion n'est pas toujours très claire, et l'on essaiera de la définir dans un premier temps.

L'enjeu de l'analyse de domaine consiste dans la recherche de la compétitivité, laquelle, traditionnellement, passe par l'extension du domaine d'action, au travers des diverses stratégies de développement, puis des stratégies possibles de valorisation.

### • Le domaine d'activité stratégique « DAS » :

Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents. L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques communes seront les suivantes :

— Le choix de la stratégie générique. Rappelons que Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :

- Une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variété, d'apprentissage.

- Une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits, à travers une politique de promotion, de conception, de distribution, de qualité, de services, etc., ayant pour but de rendre le produit plus attrayant, et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix.

- Une politique de focalisation sur un type d'activité, entendue de façon étroite (niche, créneau) ou large (ensemble des biens et services liés à cette activité, pour satisfaire les différents utilisateurs).

Dans la réalité, les entreprises diversifiées tendent à combiner, parfois de façon complexe,

---

<sup>30</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p62.

ces diverses stratégies, génériques.

— Le choix des canaux d’approvisionnement et de distribution. Par exemple, certains produits sont vendus exclusivement en grande surface, d’autres dans des magasins spécialisés. De même, l’approvisionnement dépendra du type de matières premières et matériaux utilisés dans la production, au sens large.

— Le recours aux ressources humaines (type de qualification), aux ressources financières (modes de financement).

— Le marketing mix : prix, publicité, force de vente, mode de distribution, etc.

— Gestion du cycle de vie des produits, certains étant à renouvellement rapide, d’autres davantage pérennes.

On parle alors de segmentation stratégique. La segmentation marketing ne s’intéresse qu’aux découpages liés aux couches de consommateurs visés. Ceux-ci sont classés, le plus souvent, soit en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle (CSP), soit en fonction de leur style de vie. La segmentation stratégique est donc plus large, car elle englobe les problèmes de métiers (savoir-faire, compétences distinctives) comme de missions (types de besoins satisfaits) : elle ne peut donc être conçue comme une simple extension des problèmes de marketing.

La délimitation des domaines d’activités stratégiques relève d’une méthode d’autant plus difficile à maîtriser que les produits, les technologies et marchés de l’entreprise sont variés. Un exemple simple permet de mieux comprendre les enjeux. Soit une entreprise fabriquant des aliments pour chiens et pour chats, selon des technologies différentes (conserves, granulés, etc.), et pour des couches de clientèle différentes (donc des circuits de distribution différents : supermarchés, magasins spécialisés, etc.), avec des marques différentes, dans des pays différents. On voit qu’il s’agit de regrouper les activités en segments présentant fondamentalement les mêmes problèmes stratégiques. Par exemple, on aura un premier segment

Stratégique correspondant à une stratégie de coûts bas, et de pénétration d’un marché de grande consommation, quel que soit le produit, mais avec la recherche de grandes séries (économies ’échelle), de gammes étroites (peu d’économies de variété), de circuits de distribution courts (centrales d’achat, grandes surfaces). Un autre segment comprendra les produits axés sur la différenciation (séries plus courtes, gammes larges, magasins spécialisés, etc.).

L’entreprise conserve généralement une organisation en divisions produits-marchés. La segmentation stratégique sera alors l’affaire, non des opérationnels mais des échelons

fonctionnels d'animation et de contrôle, dont le rôle sera de proposer des actions concertées entre les divisions, entre les usines et les filiales, entre les diverses fonctions (production, marketing, commercial, conception de produits nouveaux, etc.). Une telle concertation permet d'accroître la cohérence de l'efficacité de la stratégie d'activités.

La segmentation permet donc de délimiter les domaines d'activités stratégiques. Une entreprise multi division elle et diversifiée se retrouvera sur plusieurs DAS, impliquant des choix stratégiques différents. Bien entendu, plus l'entreprise réduit le nombre de ses activités, se concentre sur un couple métier-mission, plus son ou ses DAS sera homogènes.<sup>31</sup>

- **Les stratégies de valorisation du domaine :**

Le but de l'entreprise est de faire en sorte que son domaine soit constitué d'activités performantes, individuellement et globalement. Elle doit donc effectuer des choix, non seulement d'activités à un moment donné, mais au cours du temps. On pourrait donc parler d'un processus de valorisation dans le temps, d'une évolution du domaine, de sa dynamique. Les principaux choix stratégiques sont alors la diversification, la spécialisation, l'internationalisation.

- **La diversification :**

La diversification des activités peut, conformément à la classification d'Ansoff reprise en marketing stratégique, aller dans plusieurs directions :

—En tirant parti des avantages concurrentiels existants, sur les mêmes métiers et les mêmes missions. On peut, par exemple, élargir la gamme des produits, ou l'approfondir, sans sortir du type majeur de besoin satisfait (et donc du canal de distribution : exemple

—En tirant parti d'une expertise, de savoir-faire pour développer des produits nouveaux répondant à d'autres types de besoins, donc à des segments de clientèle différents (mêmes métiers, missions élargies). Par exemple, un fabricant de détergents industriels qui va s'adresser aux ménagères.

—En tirant parti du positionnement sur une mission, un besoin fondamental, pour développer des produits techniquement différents, mais complémentaires (exemple, le développement de produits de luxe, s'appuyant sur une marque prestigieuse : même mission, métiers différents).

---En recherchant des activités impliquant des technologies (au sens large) différentes, si

---

<sup>31</sup> Michel Marchensey, Management Stratégique, Editions de l'ADRAG, Paris 2004, p179-180-181.

possible innovantes, et des besoins différents (si possible nouveaux) : métier et mission différents.<sup>32</sup>

- **La spécialisation :**

Dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est le plus douée : cette idée, apparemment évidente, et qui aboutit à privilégier des stratégies de spécialisation, ne s'est réellement développée qu'au cours des années 80, après les grands bouleversements des années 70. Mais la notion de spécialisation recouvre plusieurs sens.

La spécialisation touche également les fonctions dans l'entreprise. Celle-ci se concentrera sur les fonctions qui lui confèrent des compétences distinctives, conformément à l'analyse en termes de chaîne de valeur, et en termes de comptabilité d'activité. Les autres fonctions, qui n'apportent pas de contribution nette à la valeur ajoutée par l'entreprise seront externalisées. Cette stratégie touche d'abord les petites entreprises, dans la mesure où certaines fonctions sont sous-dimensionnées (elles ne peuvent se « payer » un directeur du personnel très compétent, par exemple, et s'adresseront, pour le recrutement, à un cabinet spécialisé). Mais elle touche également les grandes entreprises. En particulier, celles-ci peuvent inciter un cadre « dynamique » à créer sa propre entreprise, en lui concédant la production d'un bien ou d'un service jusqu'ici assumé au sein de l'entreprise : cette pratique est appelée essaimage

« L'essaimé » qui échoue a la possibilité de réintégrer l'entreprise).

Notons toutefois que, dans nombre de cas, l'essaimage entraînera la création d'activités étrangères à l'entreprise.

Dans certains secteurs (en particulier les industries d'assemblage, ou les productions nécessitant des services annexes importants — maintenance, conseil) les grandes entreprises s'efforcent de stabiliser les relations avec les sous-traitants ou leurs concessionnaires, en instituant une stratégie partenariale.

Le partenariat consistera à proposer un contrat à long terme avec un sous-traitant, un concessionnaire, un franchisé, sous la condition qu'il respecte certaines normes de performance (qualité, délai, prix, etc.) quitte à lui fournir un soutien logistique, parfois important, pour y parvenir. Inutile d'ajouter que, dans de telles stratégies, le partenaire rentre dans la zone quasi intégrée du champ stratégique de la grande entreprise.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Michel Marchensey, Op.cit, p199-200-201-202

<sup>33</sup> Michel Marchensey, Op.cit, p203-204-205.



- **L'internationalisation :**

Le premier stade est celui de l'exportation. À la suite d'une décision proactive ou réactive (demande spontanée de clients étrangers), elle exportera sa production vers un ou plusieurs pays.

Le deuxième stade est celui de l'implantation. Celle-ci peut commencer par l'ouverture d'un bureau commercial. Elle peut se poursuivre par le montage ou l'acquisition, seul ou en joint-venture, d'une unité de production. Dans cette démarche, une PME peut se faire appuyer par une grande entreprise nationale déjà implantée.

Le troisième stade est celui de l'internationalisation. Les unités implantées à l'étranger, qu'elles soient filiales ou sociétés à part entière, acquièrent une certaine autonomie, et développent les fonctions clés nécessaires à l'acquisition de compétences distinctives appropriées au pays d'accueil (tout en bénéficiant du soutien logistique de la maison mère). Cette décentralisation permet à la filiale de s'adapter aux spécificités du pays: genre de vie, niveau de consommation, nature des besoins.

On arrive alors au stade de la multinationalisation. L'entreprise — en fait, un groupe de sociétés — possède des filiales ou sociétés dans au moins quatre pays étrangers. Le groupe est constitué le plus souvent sous la forme M (plusieurs divisions produits-marchés, avec une classification par grandes zones géographiques). L'autonomie apparaît notamment dans la gestion des ressources (les hommes, les capitaux, les produits). La distinction entre Corporate et business Strategy est alors accentuée. Des sociétés-écrans sont instituées, en particulier pour la gestion internationale des capitaux.

Le stade ultérieur serait celui de la Transe-nationalisation des marchés et de la globalisation des stratégies. La globalisation implique une délocalisation des centres de décision. Dans la multinationalisation, il faut encore tenir compte des spécificités géographiques (même la composition du COCA-COLA ou du BIG MAC varie selon les pays...) : culture, réglementation, niveau de l'économie, etc. Dans la globalisation, le marché est mondial, indépendant du lieu de production, de conception, de commercialisation. L'entreprise ne tire aucun avantage particulier à se localiser à un endroit plutôt qu'à un autre.

Pour l'instant, les entreprises fabriquant des biens industrialisés ne peuvent avoir que des stratégies partiellement globales, sur telle ou telle fonction. En revanche, toutes les productions immatérielles de la troisième génération industrielle peuvent être touchées par la globalisation : l'exemple typique est celui des télécommunications, avec le recours aux satellites. Dans ce cas, la ressource fondamentale devient l'information, laquelle est véhiculée par des canaux transnationaux (satellites), Il est Remarquable de constater que les petites

entreprises axées sur l'immatériel, ou sur des marchés mondiaux hyperspécialisés, sont conduites à des stratégies de globalisation.<sup>34</sup>

### **Conclusion**

Nous avons vu tout au long de ce chapitre, comment la pensée stratégique est passée du domaine militaire au domaine économique, puis avons passé en revue les méthodes d'analyse stratégique, ainsi que les outils avec lesquels s'élabore cette dernière et enfin les différents choix ressortant à travers dans le but d'émettre des plans stratégiques à suivre.

---

<sup>34</sup> Michel Marchensey, Op.cit, p206-207-208-209.

## **Introduction**

L'intérêt principal de ce chapitre est d'expliquer le concept de la notion diversification. Nous allons ainsi, essayer de présenter l'essentiel des concepts qui seront utilisés dans le reste de notre travail de recherche. Nous parlerons aussi des moyens et des types ainsi que le processus qui mène à la diversification, des fondements et des motivations de cette dernière, et enfin des enjeux liés à ce type de stratégie.

## Section 1. Le concept de la stratégie de diversification.

Durant les années fastes des décennies 50 et 60, les grandes entreprises avaient eu tendance à se développer par la diversification de leurs produits et de leurs marchés, un peu dans toutes les directions. Cette diversification se manifestait d'autant plus que la grande entreprise procédait par croissance externe, c'est-à-dire par rachat d'entreprises existantes, lesquelles possédaient déjà un portefeuille d'activités plus ou moins dispersé sur des marchés différents.

Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus de simplement adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

### 1.1 La définition de la stratégie de diversification

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre mais qui requière l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité.<sup>1</sup>

En d'autres termes, La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.<sup>2</sup>

Dans la réalité, Il faudrait plutôt parler de processus de diversification, la stratégie, bien souvent émergente, consistant à progresser en jouant sur des synergies possibles, tout en évitant de se faire enfermer dans des activités qui risqueraient de connaître toutes ensemble un déclin rapide. C'est, au fond, la leçon majeure que l'on peut tirer des matrices de portefeuille.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

<sup>2</sup> Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203

<sup>3</sup> Michel Marchesnay, Management Stratégique, Les éditions ADREG, Montpellier, 2004, P202

De manière générale, la diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation, ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul DAS, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité.<sup>4</sup>

## 1.2 Les voies et les types de diversification

L'environnement concurrentiel pousse les entreprises à se diversifier d'avantage de plusieurs manières différentes :

### 1.2.1 Les voies de diversification

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique (on parlera alors de diversification géographique) ;
- La dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme «Intégration» ou encore de « diversification verticale » ;
- La dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la seule développée ; on l'appelle diversification horizontale).

#### 1.2.1.1 La diversification géographique

Elle intervient des lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Mais c'est surtout la structure concurrentielle qui peut faire la différence. Bien sur les marchés ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à l'autre.

---

<sup>4</sup> JOHNSON GERRY; KevanSCHOLES; Richard WHITTINGTON; FRERY, Stratégique 7<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, Paris, 2005, P439.

### 1.2.1.2 La diversification verticale : l'intégration

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine<sup>1</sup>. Cela résulte de plusieurs phénomènes:

- constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (Intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval).
- différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.
- maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication
- réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes
- des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement ;
- des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle ;
- du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat.
- la concentration relative des deux maillons est déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible (risque de comportements opportunistes du contractant) ;
- les actifs spécifiques que l'entreprise doit immobiliser dans le cadre du contrat sont élevés (risque de reconversion ou redéploiement),
- l'environnement technique et économique qui caractérise la relation est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

Plus ces facteurs caractérisent une relation durable entre une entreprise et l'un de ses partenaires au sein de la filière, plus il devient alors intéressant pour elle d'intégrer ce maillon, d'internaliser la relation et d'éliminer ces coûts de transaction.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale.

C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité.

### **1.2.1.3 La diversification horizontale**

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes est révélateur à cet égard. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique de portefeuille.

Toutefois, l'entreprise de type conglomérale s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes, sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.<sup>5</sup>

## **1.2.2 Les différents types de diversification ;**

On peut retenir de ces différentes typologies existantes, la diversification liée et non liée :

### **1.2.2.1 La diversification liée ou concentrique**

Consiste à exploiter plusieurs activités, mais qui présentent certains points communs entre elles. Il existe aussi une proximité entre le métier de base de l'entreprise et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d'autres activités. Ces dernières sont généralement de nature technologique ou commerciale. Cette diversification repose sur l'exploitation des synergies.

---

<sup>5</sup>Strategor In: Williamson O.E, Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implication, Free Press, 1975.

### 1.2.2.2 La diversification non liée ou conglomérale

Il existe peu de rapport entre les métiers, donc il n'y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités. L'entreprise pénètre des DAS différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.<sup>6</sup>

Même si cette stratégie est très risquée, il pourrait également, en cas de succès, fournir une croissance et une rentabilité accrue.

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activités.

- **Les avantages sont les suivants :**

- Lorsque les activités sont liées entre elles par un « fil conducteur » (même métier ou même mission), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant des récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pot de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis vers les emballages en plastique, etc., en tablant sur les synergies : augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc.

- Lorsque les activités ne sont pas reliées entre elles (stratégie plus « conglomérale »), l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Conformément à l'analyse de portefeuille d'activités, on peut alors plus aisément abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux. À la limite, l'idéal serait de détenir un portefeuille d'activités qui fluctueraient en sens opposé, avec quelques activités à rentabilité moyenne, mais stable (à l'image d'un portefeuille de titres, composé d'actions à revenu variable et d'obligations à revenu fixe).

---

<sup>6</sup> Ulrike Mayrhofer, Lexifac, Gestion, Management stratégique, Edition Bréal, 2007, P90.



Bien entendu, les inconvénients sont la contrepartie des avantages mentionnés.

– Dans le cas d’activités synergétiques, le risque est qu’en cas de difficultés sur le secteur d’activités, toutes risquent d’être mises en difficulté tour à tour, comme dans la théorie des dominos.

De même, une détérioration de l’image ou de la performance de l’une d’entre elles a des effets sur les autres. Les difficultés de sortie sont accrues. De plus, compte tenu de l’interdépendance des compétences, il est beaucoup plus difficile d’innover, de changer de cap stratégique (les résistances au changement seront beaucoup plus fortes). L’entreprise ainsi diversifiée sera mal préparée à affronter des « discontinuités stratégiques ».

– Dans le cas d’activités distinctes, dans des secteurs d’activité différents, le risque est évidemment de ne pas bénéficier d’effets de taille (on risque de ne pas avoir la taille critique sur chacun des marchés). L’organisation sera beaucoup plus complexe (moins de savoir-faire seront mis en commun) et le contrôle des performances comme des actions, sera plus lourd, avec des risques de féodalités (difficulté à établir une culture commune dans l’entreprise, avec des risques d’affrontement pour l’obtention de ressources).<sup>7</sup>

### 1.3 Les fondements et moyens de la diversification

Nous entamerons cette partie par les fondements de la diversification et nous enchaînerons avec ses moyens.

#### 1.3.1 Les fondements de la stratégie de diversification

- **Métier et domaine d’activité**

La notion de métier, évoquée en introduction, est fondamentalement liée à la conception qu’en a une entreprise donnée. C’est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d’activité. Par rapport à la diversification, le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire à aller à contresens dans ses choix stratégiques.

---

<sup>7</sup> MARCHESNAY Michel, Op.cit., P201-202.

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ces mouvements peuvent se traduire subjectivement, soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers. La notion de métier est complexe et sera analysée à la fin de cette partie. On peut dire, à ce stade, que l'emploi du terme « métier » renvoie à des perceptions internes, alors que celui de « domaine d'activités » ou de « segment » a un caractère plus objectif.

- **La synergie**

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps, sont toutefois assez rares. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

De fait, si la combinaison de facteurs clés de succès diffère d'un segment stratégique à l'autre, il est des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs domaines d'activité différents. En s'appuyant sur ces compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.

Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme autant de pivots<sup>1</sup> ouvrant de nouveaux champs d'activité.

La notion de synergie apparaît donc comme fondamentale dans la diversification, qu'il s'agisse d'une stratégie industrielle ou financière.

L'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées entre le domaine d'activité traditionnel et le nouveau constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification.

- **Les deux pivots clés : technologie et marché**

Certaines entreprises semblent faire de la technologie l'axe principal le long duquel se développe leur stratégie ; la maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue leur principale compétence distinctive. Ces entreprises ont une position technologique forte ou très forte. Le caractère dominant de la technologie se révèle particulièrement à l'occasion de mouvements stratégiques de diversification, que ces

entreprises accomplissent plus volontiers en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles activités.<sup>8</sup>

### 1.3.2 Les moyens de diversification

Il existe quatre différents modes de diversification. Ces différents modes résultent de la taille et de la situation de l'entreprise, mais aussi des conjonctures du moment. Il est, nécessaire afin de s'assurer de la réussite de la diversification choisie, d'analyser les potentiels des différents marchés et secteurs ainsi que leur rentabilité.

Ainsi, il est bon de saisir les occasions de reconversions possibles. Il y a effectivement des temps plus propices, des situations conjoncturelles qui favorisent la reconversion vers certaines activités.

Enfin, il est aussi nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables. L'entreprise peut opter pour quelques modes de diversification, et cela selon sa situation à savoir :

#### 1.3.2.1 La diversification de placement

La première méthode est dite de placement. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel. Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.

Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable. On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

---

<sup>8</sup>Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004, p195.

### 1.3.2.2 La diversification de redéploiement

La seconde méthode de diversification est dite de redéploiement. Elle est caractéristique des entreprises présentant des activités vieillissantes aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'activité majeure.<sup>9</sup>

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement, les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.

### 1.3.2.3 La diversification de survie

Il existe aussi la diversification de survie. Elle est souvent apparentée à une diversification de redéploiement. La seule différence est la durée de mise en place. Lors d'une diversification de survie, le délai est nettement plus rapide. Comme son nom l'indique, l'entreprise se trouve dans une situation très difficile, de par la concurrence ou de son activité en perdition. Elle doit donc retrouver sa pérennité grâce à une nouvelle activité.

Généralement, les entreprises employant ce type de diversification présentent une situation économique très faible. Les entreprises doivent donc rechercher une activité, bien souvent d'ampleur réduite, en utilisant au maximum leurs compétences actuelles. Il est de plus impératif de trouver un nouveau métier aux perspectives de croissance élevée.

En effet, il y a derrière cette reconversion un objectif de rentabilité immédiate, ainsi qu'une volonté de survie de l'entreprise.

### 1.3.2.4 La diversification de confortement

La dernière méthode est dite de diversification de confortement. Elle vise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixée et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

---

<sup>9</sup>Magakian Jean-Louis , Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007. P58.

Toutes les diversifications engendrent certains risques. En effet, les diversifications de redéploiement et de placement présentent un faible risque à court terme, mais par la suite, sur le long terme, la pérennité de l'entreprise en dépend fortement.

La diversification de survie, quant à elle, présente des risques imminents, mais qui se voient bien souvent inévitables. Ces derniers, sont cependant à court terme.<sup>10</sup>

Derrière le mot diversification, on retrouve donc une stratégie d'entreprise qui peut prendre de très nombreuses formes.

S'il existe un si grand nombre de formes différentes de diversification, c'est pour pouvoir s'adapter facilement la situation de chaque entreprise.

#### **1.4 L'intérêt de la diversification**

Si chaque entreprise a ses raisons pour se diversifier, une diversification s'inscrit toujours dans un projet longuement réfléchi et suit un processus bien défini de sa conception à sa réalisation.

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.

##### **1.4.1 Accroître les profits**

Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En effet, en se focalisant sur un seul marché, et en le dominant, on s'assure des revenus tant que ce marché est porteur, mais ces revenus sont limités, ils ne peuvent pas dépasser une certaine limite.

Par exemple, un laboratoire qui vend des vaccins contre la grippe sait que, chaque année, à période fixe, il va vendre une quantité qui ne change pas ou peu. Même s'il gagne de l'argent, il ne peut pas espérer en gagner plus sans se déplacer sur un autre marché.

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits. Dans l'absolu, cet objectif peut être rempli par toutes les stratégies de diversification, cependant les diversifications totale et horizontale sont très souvent privilégiées.

---

<sup>10</sup>Jean-Louis Magakian et all, Op.cit, P58.

### 1.4.2 Eviter la dépendance

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale, stratégie qui a été décrite en détail précédemment.<sup>11</sup>

Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement. Cette stratégie de diversification en amont a été beaucoup utilisée par des enseignes de grande distribution.

### 1.4.3 Se sauver

Enfin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître, comme par exemple le marché des ampoules dites « classiques ».

Ces entreprises, qui sont généralement en difficultés, ne disposent pas des fonds nécessaires à une vaste politique de diversification. Elles ne peuvent pas se permettre d'acheter du nouveau matériel ou d'embaucher. Elles comptent plus sur la réutilisation du matériel et des compétences déjà présents au sein de l'entreprise, et se tournent donc souvent vers la diversification horizontale, c'est-à-dire conserver le même métier de fond, mais s'orienter vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Cependant, en fin de compte, toutes les entreprises qui se diversifient le font pour survivre, même si ce n'est pas leur objectif principal dans l'immédiat. En effet Mr Yves Pelle, consultant chez PWC que nous avons rencontré, nous a expliqué qu'une entreprise qui ne se diversifie pas est, au final, vouée à la disparition. Les causes peuvent en être multiples, par exemple parce que le produit proposé est devenu obsolète, les concurrents directs sont devenus trop puissants et trop performants...

---

<sup>11</sup> BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013, P17.

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.<sup>12</sup>

Au final, la plupart des entreprises choisissent de se diversifier, car la diversification peut leur procurer des avantages concurrentiels assez efficaces.

## **Section 2. Les processus et le déroulement de la diversification.**

---

<sup>12</sup> BARON.R et all, Op.cit., P17.

La diversification en tant que stratégie se déploie selon un processus, autrement dit, un ensemble d'étapes qui mènent à un choix. Ce processus comporte trois étapes :

## **2.1. Les processus qui amènent à la diversification**

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décisionnaires ne donnent leur feu vert. Pour cela, un ensemble de processus qui doit être suivi afin de mettre en œuvre cette diversification.<sup>13</sup>

### **2.1.1. La veille marketing et concurrentiel**

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments. La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec, il faut tout d'abord bien observer le marché avant et après la diversification.

La veille marketing et concurrentielle correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existants. La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés. Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet de diversification d'un concurrent. Elle repose sur des études à plusieurs niveaux. D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non, pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision. Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet.

Le principal but de la veille étant de récupérer de l'information aidant à la prise de décision, il faut avoir une méthode pertinente afin de ne pas se lancer sur un projet pouvant voir comme résultat un échec.

### **2.1.2. La Recherche et Développement**

La recherche et développement, R&D, est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce travail de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets. La R&D représente un très gros investissement

---

<sup>13</sup> Rudolf Grunig et al, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.



dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon dépendamment de sa santé financières, cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise.

Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans provoquer de problèmes, souvent amenant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper en cas d'échec va mal terminer.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.<sup>14</sup>

### **2.1.3. La prise de décision**

La phase la plus critique lors d'une diversification est la prise de décision. En effet ; il s'agit d'une prise de risque. Il faut formaliser un plan pour ce processus pour ne rien louper et sélectionner le meilleur choix : accepter ou refuser le projet de diversification. Une prise de décision se fait en plusieurs étapes. Afin d'améliorer ce processus, il est préférable de diviser le travail en quatre phase.

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, autrement dit de la prise de conscience de la situation et que l'on détecte ce qui n'existe pas sur le marché.

Deuxièmement, la phase d'instruction, elle est réalisée à ce moment des collectes d'informations, des analyses de situations déjà produites afin de répertorier les différentes solutions possibles pour pouvoir collecter des avis et passer à l'étape suivante.

Troisièmement, la phase de choix. Ici l'entreprise analyse et évalue toutes les solutions évoquées dans l'étape précédente. Les risques d'échec et les facteurs de succès sont identifiés. Le résultat est une décision qui est théoriquement viable.

Enfin, la phase d'exécution. Il s'agit du passage à l'action, la mise en œuvre de la solution retenue durant l'étape précédente. On définit les objectifs, les acteurs et les responsabilités de chacun.

## **2.2. Le déroulement de la diversification**

---

<sup>14</sup> Rudolf Grunig, ET all, Op.cit, p146.

Après avoir obtenu le feu vert des décisionnaires, le projet de diversification peut démarrer.

Même si de nombreuses études et analyses ont déjà été réalisées, celles-ci doivent continuer afin de ne pas mettre le projet en danger à cause d'un manque d'informations. Ensuite le cœur du projet consistera à trouver et gérer les financements et les différentes ressources.

Pour la mise en place d'une stratégie de diversification, plusieurs points doivent être analysés. Nous allons essayer de les présenter.

### **2.2.1. La vérification du projet**

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec. Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière.<sup>15</sup>

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment que l'entreprise étudie les technologies qui vont être utilisées, les méthodes d'industrialisation, etc. Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi.

Une fois le projet correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est à dire étudier principalement quel sera l'usage de l'innovation et pour quels marchés et quels clients. Il faut trouver les arguments qui feront changer d'avis les clients potentiels. Il ne s'agit pas de lister les fonctionnalités du système mais de savoir en quoi ce système est le meilleur du marché. Le dernier point important de l'étude est le prix de la solution face à la concurrence.

Le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière. Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces coûts estimés, il faut savoir si l'on est capable de financer les futurs investissements soit grâce à de l'autofinancement, soit grâce à des ressources extérieures, donc à des investisseurs. Pour terminer cette étape, il faut calculer et analyser le seuil de rentabilité. Cela peut résulter en un abandon du projet.

---

<sup>15</sup>François Colle, Op.cit, p300.

### 2.2.2. La détermination de l'aspect financier et technique

Une fois le projet jugé économiquement viable, il faut se lancer dans l'aspect financier et technique. En d'autres termes, trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les plus compliquées. En effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir confiance dans ses équipes et savoir garder ses investisseurs.

Beaucoup d'entreprises ayant les moyens de mener un projet de diversification doivent trouver les cibles, trouver des intermédiaires puis s'en rapprocher. Le problème pouvant se poser est l'intégration. Si la culture de l'entreprise correspond à la personnalité de la personne recrutée, son efficacité et sa motivation seront beaucoup plus importante que si l'entreprise ne lui correspondait pas.

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.<sup>16</sup>

Les aspects financier et technique d'un projet de diversification présentent tous les deux des risques importants. Le risque de se lancer dans un projet de financement se terminant par un échec ou de ne pas trouver les compétences adéquates. Le but étant d'arriver à un succès, c'est-à-dire avoir un retour sur investissement.

La mise en place du cœur du projet de diversification nécessite donc lui aussi de nombreuses études permanentes sur plusieurs niveaux : existant, législation, financement, gestion des ressources et des compétences... Tout cela permettant de minimiser les risques et d'assurer au maximum la pérennité du projet.

En définitive, la stratégie de diversification nécessite de suivre un ensemble d'étapes, c'est-à-dire, il faut au préalable s'assurer de la pertinence du projet et la possibilité de sa concrétisation sur le terrain, et cela en fonction principalement des capacités financières de l'entreprise et de sa faisabilité technique.

---

<sup>16</sup>François Colle, Op.cit, p300.

Donc, une stratégie de diversification est d'une importance capitale, du moment qu'elle permet de réaliser un tas d'avantages. Néanmoins, elle comporte un ensemble de limites.

### **2.3. La diversification est la réussite de l'entreprise**

La stratégie de diversification est considérée comme étant une alternative pour l'entreprise ayant des avantages évidents. Cependant, la démarche de diversification est un projet nécessitant des investissements colossaux, mais pas forcément recomposés mettant l'entreprise dans une situation difficile.

Dans ce cadre, l'enjeu majeur pour l'entreprise est de connaître l'ampleur des risques de cette diversification, autrement dit, le niveau d'acceptabilité des risques éventuels par rapport aux avantages apportés. Dans cette situation nous allons essayer de les éclairer.

#### **2.3.1. Des avantages certains**

La diversification est considérée comme une manœuvre stratégique hyper bénéfique aux entreprises permettant de tirer profit de plusieurs avantages, et cela quel que soit le type d'entreprise ou encore les objectifs tracés. Par conséquent, un tas d'avantages peuvent être présentés, on trouve, entre autres :

##### **2.3.1.1. Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise**

La diversification est une action causant des changements quant à la manière dont l'entreprise est organisée, autrement dit ses structures ou encore ses procédures, entre autres, la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique.<sup>17</sup>

Dans cette perspective, la diversification permet à l'entreprise une exploitation optimale des connaissances, voire les compétences de ses salariés, qui n'étaient utilisées que pour une seule activité. Elle peut également opter pour une réduction de ses effectifs sans pour autant avoir recours aux licenciements. Aussi, la diversification permet à l'entreprise de faire fructifier ses fonds ou encore son bénéfice, plutôt que de les garder inutilisés.

Cette stratégie permet ainsi, à l'entreprise de revoir totalement ou partiellement sa politique de logistique, afin de l'améliorer éventuellement, comme c'est le cas d'une réutilisation éventuelle de son matériel inexploité dans son activité de base, qui servira plus une autre activité.

---

<sup>17</sup>Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

### **2.3.1.2. Stabiliser et sécuriser l'entreprise**

La stratégie de diversification est considérée par plusieurs spécialistes comme une prise de risque pour l'entreprise par rapport à une spécialisation, toutefois, il paraît qu'elle constitue au final une vraie aubaine permettant de faire stabiliser et sécuriser l'entreprise en question.

En effet, une entreprise possédant plusieurs activités est moins sensible aux changements perpétuels des marchés qu'une entreprise qui a opté pour une seule activité, ces activités nombreuses constituent des pistes alternatives éventuelles pour l'entreprise. En effet, en dépit d'un ralentissement dans un marché où l'entreprise est présente, cette dernière pourra compter sur la croissance d'un autre marché constituant également une cible. Donc, l'entreprise a des alternatives autres que son activité principale, c'est pour cela que cette dernière ayant investi dans des activités variées a plus de chance quant à sa stabilité et sécurité.

### **2.3.1.3. Le gain en réactivité et donc en compétitivité**

Les entreprises ayant des corps de métiers diversifiés les plus susceptibles d'entreprendre des nouvelles actions de diversification. En outre, une entreprise habituée à mener des actions de diversification est considérée plus apte à se lancer dans une autre aventure d'investissement en raison de son expérience en la matière. Par conséquent, les études de marché sont plus aisées à faire, la logistique mise à la disposition de la diversification est déjà connue, ce qui permettra de gagner de la réactivité notamment en étant dans un environnement agité.

En outre, une entreprise ayant opéré une diversification à grande échelle a plus de chance que le marché ciblé soit à sa portée, étant donné qu'elle possède au préalable certaines compétences qui pourraient être utilisées dans les nouvelles activités ciblées.<sup>18</sup>

En définitive, la stratégie de diversification peut constituer une alternative d'évolution par excellence permettant de faire face à la compétition.

## **2.3.2. Des inconvénients acceptables**

---

<sup>18</sup>Josse Roussel, Op.cit, p210.

En dépit de l'importance octroyée à la stratégie de diversification comme étant une stratégie engageant l'entreprise en sa globalité, certains périls inhérents à cette démarche peuvent se manifester, notamment s'il s'agit de conquérir un marché nouveau, la difficulté quant à la gestion de la nouvelle situation après diversification. Dans cette perspective, certains risques peuvent être présentés ainsi :

### **2.3.2.1. Une ouverture à la concurrence**

La concurrence qui pourrait exister sur le marché faisant objet d'une diversification est considérée comme étant un obstacle pour l'entreprise. Cependant, cette dernière doit impérativement faire face à cette concurrence, autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.<sup>19</sup>

### **2.3.2.2. Un investissement difficile à supporter**

La stratégie de diversification comporte un risque financier assez important, même le cas d'une diversification liée, car elle engendre une dépense pour l'entreprise (acquérir de nouvelles machines, acheter une société déjà existante...).

### **2.3.2.3. Une vie d'entreprise chamboulée**

La stratégie de diversification peut provoquer un changement partiel voir radical au sein de l'entreprise touchant à ses principes, ses valeurs ou encore sa philosophie.

En définitive l'entreprise ayant entamé une démarche de diversification peut rencontrer principalement les obstacles suivants : La concurrence accrue qui pourrait toucher le marché faisant objet d'une diversification, les problèmes de financement ou encore le changement organisationnel. Cependant, et malgré tous les risques liés quant à la mise en œuvre de cette stratégie entraîne l'entreprise à relever les différents risques et avantages qu'elle peut prendre.

## **2.4. La diversification : un défi pour l'entreprise**

La démarche de diversification est certes une prise de risque, mais si l'entreprise arrive à maîtriser cette démarche, on pourra parler d'une réussite garantie.

---

<sup>19</sup> Raphaël Baron et al, Monographie\_diversification\_entreprise, INSA de Rennes, Département Informatique, 3ème année, 2013, P30-31, mise à jour décembre 2013, consulté le 07.04.2014.

### 2.4.1. Un pari gagnant

Si l'entreprise arrive à maîtriser les risques de diversification, cette dernière peut devenir un facteur clé de succès, car il s'agit d'un pari réussi.<sup>20</sup>

### 2.4.2. Une période d'évaluation technologique rapide qui favorise la diversification

A l'ère de la mondialisation, les technologies de l'information et de communication sont considérées comme étant la locomotive de la diversification, c'est-à-dire poussent les entreprises à se diversifier éventuellement notamment dans les domaines ayant trait à l'informatique et/ou l'électronique.

### 2.4.3. La diversification érigée en modèle

Si la stratégie de diversification a été bien maîtrisée (étude de marché, faisabilité financière, viabilité), le risque d'échec sera maîtrisé par l'entreprise.

Donc, avec tous les bienfaits de la diversification, elle est considérée comme étant un modèle d'innovation par excellence.

## 2.5. Les limites de la diversification

La diversification comprend des inconvénients qui seront présentés comme suite :

Ces limites sont classées en deux (02) catégories selon leur provenance :

Le cadre de la réalisation d'une stratégie de diversification, plusieurs points constituent des entraves, entre autres, pour décider d'exécuter et de contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (ressources et disponibilités) qu'externe (recherche permanente des possibilités d'investissement). Il en résulte une augmentation des coûts, il en nécessite aussi d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches si rapides et performantes.

La seconde limite réside en la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités impliquant l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'organisation et nécessitant la mise en œuvre de structures internes, adaptées à cette nouvelle situation d'un point de vue pratique, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité ; il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de la souplesse stratégique.

---

<sup>20</sup>Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

En plus des deux précédents inconvénients, on trouve le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique, si la politique de diversification est trop rapide ou trop systémique et ne s'appuie pas sur une préparation suffisante. Dans ce cas, l'entreprise ajoute simplement de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivrait antérieurement, sans faire l'effort de les intégrer dans l'ensemble, ni même, bien souvent, sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible d'y parvenir.

L'entreprise doit obligatoirement étudier le choix quant à une éventuelle diversification, car cette manœuvre est caractérisée par un risque d'erreur qu'il ya lieu de maîtriser.<sup>21</sup>

En outre, en dépit de l'ensemble des études préalables, mais il reste que certains risque sont imprévisible et difficile de les détecter qu'après la diversification.

- **Sur le plan externe**

Le risque d'accroissement et la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut que l'entreprise atteigne rapidement la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent des investissements massifs et indivisibles il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise la firme non seulement sur son activité nouvelle, aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise et par des barrières d'entrée et pas par des barrières à la sortie.

Ces éléments font qu'une action de diversification est irréversible, notamment en sachant qu'elle engage l'entreprise en sa globalité.

Cette augmentation de la fragilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les compagnies ont pu, pratiquer une politique de diversification très active sans mettre en péril leur survie tout en prenant des risques. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes et conduits les firmes à adopter une attitude plus rigoureuse. Dans un univers agité de concurrence accrue et de débouchés restreints, les indications à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus présente, la nécessité de la rentabilité diversification. La régulation exercée par les marchés financiers est une illustration de cette évolution actuelle.

---

<sup>21</sup>Jean-Louis Magakian et all, Op.cit, P58.



On a pu constater dans ce chapitre que toutes les entreprises soucieuses de leur pérennité sur un marché concurrentiel, ou encore celles voulant atténuer le degré de dépendance vis-à-vis d'un seul produit font le choix de s'orienter vers une stratégie de diversification. Cependant, cette démarche stratégique est entravée par un ensemble d'éléments, entre autres, l'incertitude de l'environnement, ce qui justifie que plusieurs entreprises adoptent un recentrage éventuel.

## **Introduction**

Il est utile, et nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas pratique.

L'objectif est d'augmenter les ventes de ses produits. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit réussir le lancement de sa stratégie pour mener à bien ses différents objectifs.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons aborder la complexité et la difficulté de réussir une bonne élaboration, pour cela l'entreprise devra passer par plusieurs étapes.

A partir de nos acquis théoriques, nous avons établi un plan de travail constitué de deux sections, dont la première sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil «Tchin-Lait Candia», la deuxième mettra l'accent sur les étapes du processus qu'a suivie l'entreprise afin de mettre en œuvre la stratégie de diversification à travers un guide d'entretien et l'interprétation de ses résultats.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise «Tchin-Lait Candia» et la méthodologie de recherche**

### **1.1 Présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia :**

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années, en raison des exportations de lait liquides stoppées en 1998.

Implantée sur l'ancien site de la limonadière TCHIN-TCHIN, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchin-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

### **1.2 Historique de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia:**

Tchin-Tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952. Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchin-Lait.

Le patron de l'unité implantée à Bejaia, c'est lancé dans une nouvelle activité, celle de la fabrication et la commercialisation du lait.

Tchin-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL. Elle est dotée d'un capital social de **1.000.000.000 DZD**.

### **1.3 Le contrat de franchise TCHIN-LAIT Candia:**

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec Candia, le leader du lait en Europe, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchin-Lait et Candia, où chacune des parties trouve son intérêt : Candia peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchin-Lait quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire Candia pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

### **1.3.1 Engagement du franchiseur (Candia) :**

L'engagement le plus important de Candia est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque Candia ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, Candia s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

#### **a) Sur le plan technique :**

- Mettre à la disposition de TCHIN-LAIT toutes innovations technologiques développées par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).
- Assistance aux franchisés pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de Candia pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance aux franchisés en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication;

#### **b) Sur le plan commercial/Marketing :**

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de Candia ;

Pour assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année (1 à 2 fois par an).

Candia s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

### **1.3.2 Engagement du franchisé (TCHIN-LAIT) :**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat,

le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de Candia ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits Candia.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

- **Contrôle de la qualité**

La préservation de la notoriété et de l'image de marque Candia est un point primordial pour la société mère. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits Candia, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par Candia.

- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de Candia sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, Candia se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits Candia.

## **1.4 La laiterie de Tchín-Lait Candia :**

### **1.4.1 Présentation de la laiterie :**

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup>, comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimique du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres.

Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

### **1.4.2 Le procédé UHT (Ultra Haute Température) :**

Pourquoi l'entreprise Tchén-Lait Candia a choisi le procédé UHT ?

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessite une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est habituellement pas le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

#### **Les Avantages du lait UHT Candia :**

- Lait liquide, longue conservation.
- Pas besoin de le faire bouillir, il est déjà prêt à l'emploi.
- Peut se conserver en dehors du frigo (stérilisé UHT).
- Bouchon hygiénique – protège le lait des odeurs.
- Ouverture et fermeture facile.

### 1.4.3 La gamme des produits TCHIN-LAIT Candia:

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage TETRA PACK ou Combi bloc 1 litre.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
  - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
  - Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte.
  - Lait stérilisé UHT VIVA, partiellement écrémé,
- **Laits boissons:**
  - Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « CANDY CHOCO », en emballage 1l et 20cl.
  - Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée** : lait entier en poudre. Contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage TETRA PACK 20cl avec paille et en emballage Combi bloc 1L
  - Boisson à l'Orange.
  - Cocktail de fruits.
  - Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- **Format 1l** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20cl** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

### 1.5 Les ressources humaines et compétences :

En 2001 : l'entreprise TCHIN-LAIT Candia possédait 30 employés, personnels algériens à 100%. L'usine pouvait conditionner 100.000 litres de lait/jour, soit 35 millions de litres/an.

Actuellement TCHIN-LAIT Candia emploie 500 personnes, dont 46 cadres, 200 agents de maîtrise, 249 agents d'exécutions et 5 à 10 apprentis (cela dépend des périodes) (selon les dires du DRH).

### 1.6 L'organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia :

D'après l'organigramme, l'entreprise TCHIN-LAIT Candia contient huit directions situées au même niveau hiérarchique et deux départements. L'entreprise a choisi une structure

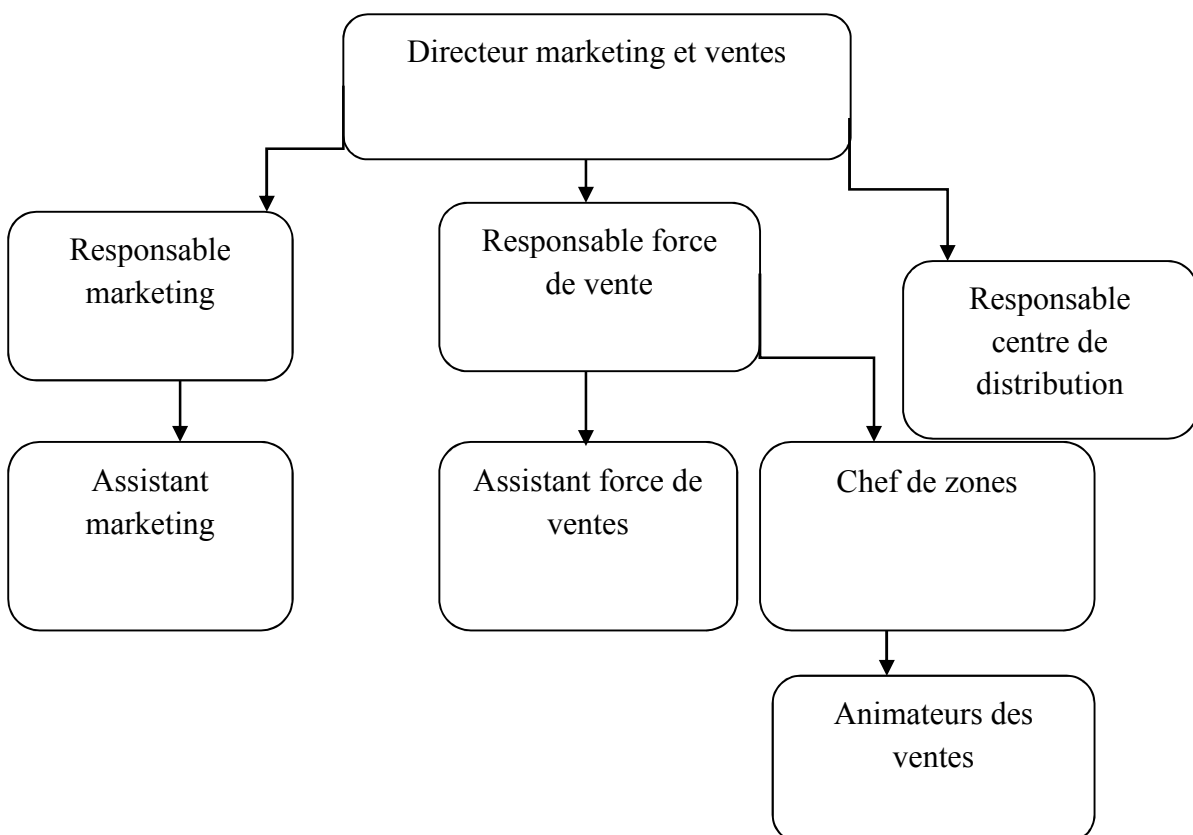
fonctionnelle, les fonctions fondamentales sont toutes situées au même niveau et rattachées directement à la direction générale (voir annexe N°01).

Notre travail a été réalisé au sein de la direction marketing et des ventes, on détaillera cette direction pour mieux comprendre son mode de fonctionnement.

- **La direction marketing et des ventes :**

Gérée par un directeur marketing et des ventes, constituées de 3 sous directions (marketing, force de vente et un centre de distribution). Au sein de cette direction, plusieurs tâches sont réalisées. Comme par exemple : les études de marchés et tous les efforts de communications et des publicités ainsi que le lancement et le suivi de nouveaux produits qui sont à la charge de la sous-direction marketing. Dans la sous-direction de force de vente, la tâche à accomplir est la prospection et la promotion des ventes ainsi que la veille commerciale. Enfin, le suivi des commandes-clients et la gestion des stocks des produits finis sont des tâches réservées au centre de distribution.

**Figure n°4 : Organigramme de la direction marketing et ventes**



**Source :** Direction marketing et ventes.



### 1.7 Evolution du chiffre d'affaire :

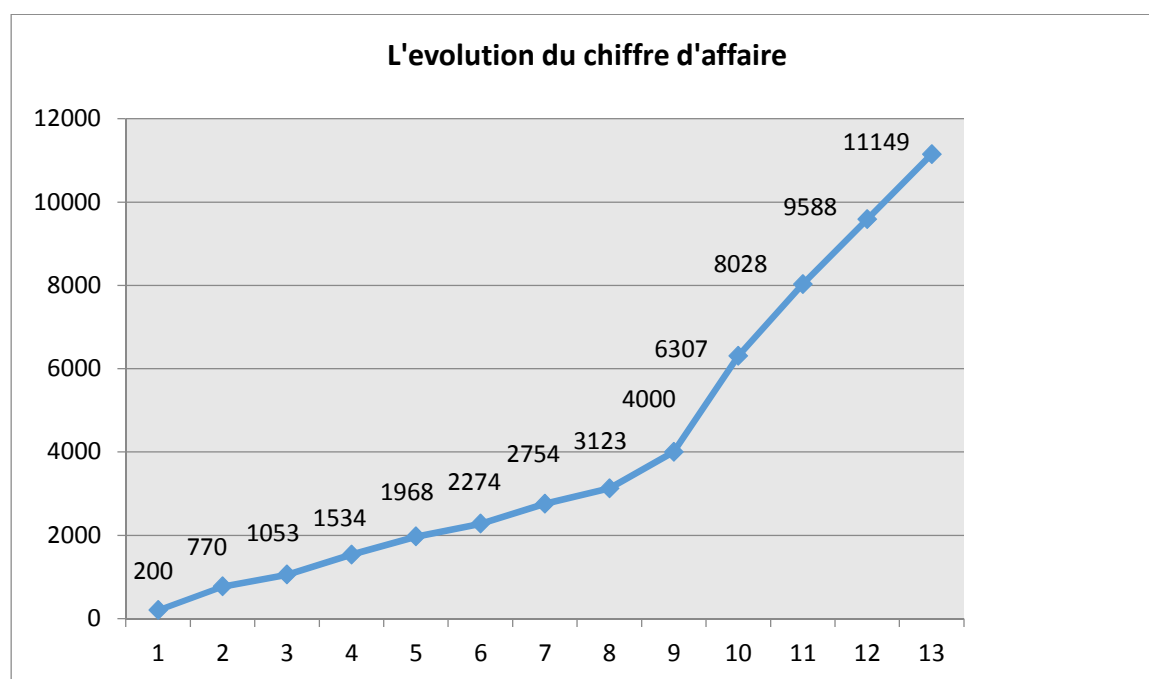
TCHIN-LAIT Candia est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques et tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

**Tableau N°04** :L'évolution des volumes de production

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Volumes (Millions de litres/an)	6,05	20	27,9	33	47	52	50	50	63	89	102	169	240

**Source** : Document de la direction marketing TchIn-Lait Candia

**Figure N°5** :Evolution du chiffre d'affaire



**Source** : Document de la direction marketing

Nous remarquons d'après les données ci-dessus que le chiffre d'affaire (CA) de TCHIN-LAIT Candia est en croissance continue, et cela depuis l'entame de son exploitation chez Candia, en 2001.

- En 2001, le chiffre d'affaire a atteint 200 millions de Dinars pour une production totale de 6 050 000 litres de lait.

- En 2002, le CA global s'élève à 770 millions de dinars, suite au lancement de Candia-Fraicheur (Crème fraiche) pour une production de 20 millions de litres de lait.
- En 2003, l'entreprise a réalisé un CA de 1.053 millions de dinars représentant une production totale de 27.9 millions de litres de laits et ce, grâce à l'élargissement de sa gamme avec deux nouveaux produits « Silhouette » et « Lait entier ».
- En 2004, qui a vu l'apparition sur le marché é du lait chocolaté « CANDY CHOCO » ou encore « Candy Jus », le CA a progressé pour atteindre 1.534 millions de dinars.
- En 2005, TCHIN-LAIT a réalisé un CA de 1.968 millions de dinars, le chiffre a continué sa progression jusqu'en 2009

## 2 Présentation de la méthodologie de recherche

Nous allons présenter l'objet et le déroulement de l'entretien ainsi que sa définition, ses types et les objectifs visés.

### 2.1 Présentation de l'étude

Dans notre travail de recherche, le stage pratique a été effectué pendant une période 9 jours au sein de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia, avec une fréquence en termes de visite de quatre fois par semaine. Quant à la durée des séances d'entretiens effectuées au sein de l'entreprise, elle est d'une moyenne de 25mn par entretien.

Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche durant notre stage pratique, à travers deux méthodes qui sont :

- **L'analyse** : Apres avoir eu l'accès aux documents fournis par les différents cadres, notre objectif était d'analyser et de consulter ces derniers afin de collecter les informations les plus pertinentes qui répondent le mieux à notre sujet de recherche.
- **L'entretien** : Il a été effectué avec les différents responsables de l'entreprise été dans le but d'obtenir des réponses concernant le sujet traité en posant des questions ouvertes.

Une fois les documents analysés, et l'entretien réalisé, nous avons pu effectuer une synthèse dont l'objectif était d'analyser et d'interpréter la totalité des données collectés.

« En ce qui concerne la synthèse dégagée, l'objectif est d'analyser la manière dont l'entreprise TCHIN-LAIT Candia élabore sa démarche stratégique dans le sens est d'opter pour une stratégie de diversification sans pour autant que cette dernière soit clairement décrite ». (Remarque établi par nos soins)

## **2.2 Les outils de collecte de données**

Mis à part les documents fournis par l'entreprise, nous avons utilisé un guide d'entretien dont les caractéristiques générales se présentent comme suit :

### **2.2.1 L'objet de l'entretien**

Pour en enrichir notre champ de recherche nous avons essayé d'élaborer un guide d'entretien, comportant 9 questions ouvertes destinées à trois responsables qui sont sollicités dans la plupart des cas (Direction commerciale/Marketing, Direction Ressources Humaines, Direction Finance et comptabilité).

L'analyse de la démarche stratégique repose généralement sur trois types d'entretiens :

#### **2.2.1.2. L'entretien directif**

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter quel 'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

#### **2.2.1.3. L'entretien semi-directif**

Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il « se laisse diriger tout en dirigeant ».

Dans notre cas, nous avons opté pour l'entretien semi-directif, qui s'établit à la base d'un guide (voir annexe 01)

### 2.2.2. Les objectifs recherchés à travers l'entretien

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise TCHIN-LAIT Candia, mener un questionnaire auprès des responsables s'avère nécessaire. C'est pour cela que nous avons opté pour un entretien semi-directif.

Quant aux objectifs recherchés à travers cet entretien, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'entreprise TCHIN-LAIT Candia, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification

A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué trois entretiens destinés aux principaux cadres de l'entreprise qui sont concernés par le processus de l'élaboration de la stratégie.

**Tableau N°05** : Les personnes interrogées durant l'entretien.

Poste hiérarchique	Nombres d'entretiens	Durée de l'entretien
-Directeur Commercial	01	25 minutes
-Directeur des ressources humaines	01	25minutes
-Directeur Finances et Comptabilité	01	25 minutes

**Source** : Conception personnelle.

Ce tableau récapitule les différents entretiens effectués avec les trois principaux cadres de l'entreprise ainsi que leur durée.

## **Section 2 : Analyse des résultats et interprétation des résultats**

Dans cette partie nous procéderons à l'analyse des données que nous avons pu collecter tout en essayons de comparer ce qui a été avancé dans la partie théorique avec ce que nous avons pu constater durant notre stage.

### **2.1 Formulation de la synthèse**

En se basant sur l'analyse des données collectées durant les différents entretiens effectués chez TCHIN-LAIT Candia, nous avons pu interpréter les résultats en fonction d'un guide d'entretien préétablie de la manière suivante :

#### **2.1.1 Le déroulement de la démarche stratégique de TCHIN-LAIT Candia (Voir Axe N°01, Q01)**

A partir de réponses obtenues auprès du DRH, il s'est avéré que l'entreprise TCHIN-LAIT Candia ne possède pas de département destiné à la stratégie.

Les décisions qui concernent l'axe « stratégie », émanent exclusivement du P-DG et peut être soutenues par Candia France (Le franchiseur), car il autorise le franchisé à produire et vendre ses produits et s'engage à lui fournir l'assistance nécessaire à la fabrication et la commercialisation. Cette assistance peut se matérialiser tant sur le plan technique que commercial.

Afin d'assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer sur le site un ou plusieurs membre qualifiés de son personnels a des périodes choisi de l'année.

Candia France s'engage, aussi, à accueillir t former dans ses usines en Europe, le personnel de TCHIN-LAIT.

En signant le contrat de franchise en 2001, TCHIN-LAIT a pris des engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de Candia afin, de se prémunir, de toute concurrence déloyale vis-à-vis des produits Candia, tel que le processus de certification. L'entreprise TCHIN-LAIT Candia a procédé à la mise en place d'un SMQ ISO 9001 Version 2000 ainsi que la certification ISO 22000 (Sécurité des denrées alimentaires).

**A) Formulation de la mission de la Vision et des objectifs**

« La mission de TCHIN-LAIT est d'offrir à ses clients et consommateurs, une large gamme de produits laitiers qui procurent bien-être et santé, car étant élaborés selon les meilleurs standards de qualité et pratiques de gestion, tenant compte des attentes de toutes les parties prenantes et cela grâce à son capital humain et par le savoir-faire de ses collaborateurs, leurs engagements, leur attachement aux valeurs de l'entreprise, justifiant sa place de leader sur le marché Algérien du lait UHT, tout en garantissant la pérennité de l'entreprise à travers la recherche permanente de l'excellence ».<sup>1</sup>

Et de cette mission découle plusieurs objectifs dont les plus importants sont :

- Préserver son image de marque ;
- Etre leader sur le marché national du lait UHT sur le marché national ;
- La diversification de sa gamme de produits par l'innovation ;
- Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets ;
- Etre parmi les meilleurs employeurs.

Après l'élaboration du choix stratégique vient une étape cruciale qui est la diffusion de la communication des objectifs aux différents acteurs concernés (directeur de chaque département, personnel concernés par la stratégie « Production, Finances et comptabilité, marketing, Ressources humaines...etc.) Qui se fait par le partage de plans business et des tableaux de bord via un serveur intranet où chaque membre peut avoir accès à toutes les informations nécessaires pour la réalisation des objectifs. Ainsi, compte tenu de la longueur de cette démarche et les difficultés rencontrées l'entreprise compte mettre une meilleur communication et diffusion de ses objectifs.

TCHIN-LAIT adopte un ensemble de méthodes d'analyse bien spécifiques au préalable avant d'opter pour un choix stratégique.

**B) Les modèles adoptés pour l'atteinte des objectifs stratégique (Voir axe 01, Q3).**

A travers une analyse de l'état des lieux de l'entreprise dans son environnement, permet d'amorcer une réflexion sur la stratégie à suivre tel que : l'environnement économique, social, opportunités, menaces, points forts, points faibles, objectifs poursuivis par l'entreprise ...etc.

---

<sup>1</sup> Système de management de la sécurité des denrées alimentaire- exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

- **L'analyse PESTEL**

Elle consiste à analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ses différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légal de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier ses stratégies.

- **Elaboration d'une grille SWOT**

Permettant de déterminer ses forces et faiblesses (diagnostic interne), les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe).

- L'analyse stratégique passe au second niveau qui est le ciblage en procédant au placement des produits dans **la matrice BCG**, qu'il soit un produit étoile, vache à lait, en déclin ou poids mort, dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.

Nous pourrions dire que l'entreprise TCHIN-LAIT adopte plusieurs outils pour mener à bien son choix stratégique, entre autres le SWOT ou encore le PESTEL.

### **C) Le contrôle de la stratégie** (Voir axe 01, Q04 et 05)

Un point de situation est discuté à chaque comité de pilotage, avec Candia France une deux fois par an.

Le département marketing en collaboration avec les principaux cadres élaborent un tableau de bord pour le contrôle des opérations de la manière suivante :

- **Un contrôle holiste** : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bords de l'ensemble des activités de manière générale.
- **Un contrôle des opérations** : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi de performance, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits de TCHIN-LAIT.

### D) Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique

- **En interne** : l'absence d'un département stratégie, pèse beaucoup sur l'ensemble des départements particulièrement le département Marketing qui subit la charge de travail car la plupart du temps l'élaboration des stratégies repose sur ce département.
- **En externe** :
  - L'incertitude réglementaire en Algérie et la fluctuation des marchés des matières premières à l'international.
  - L'insuffisance d'organismes spécialisés dans les études des comportements des consommateurs.

Une fois les réponses de l'axe (01) du guide d'entretien obtenues, nous allons procéder à l'analyse des réponses concernant le deuxième axe (02), qui a pour objectif de déterminer les différents intervenants dans l'élaboration de la stratégie.

#### 2.1.2 Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de TCHIN-LAIT (Voir AXE 02 Q 01)

Les réponses obtenues pendant notre entretien avec le DRH, il est ressorti que l'élaboration de la stratégie s'effectue sous la supervision du P-DG, et pilotée par le département marketing en collaboration avec les principaux cadres (DRH, DFC, DC, DMV).

Quant à leur contribution, elle se limite à analyser l'environnement dans le but de détecter les forces et les faiblesses à l'interne, les opportunités et les menaces à l'externe, les présenter sous forme de rapports aux participants aux réunions, afin de dégager les ressources et les moyens nécessaires à engager afin de pouvoir prendre les décisions qui conviennent.

Nous allons à présent, procéder à l'analyse des réponses concernant l'axe (03) qui a pour objectif d'analyser l'impact de l'environnement sur le choix stratégique.

#### 2.1.3 L'environnement et le choix de la démarche stratégique (Voir axe 03, Q 01)

D'après le DMV la stratégie de TCHIN-LAIT est plutôt proactive que réactive, car par exemple concernant le lancement de Soummam dans la production de lait UHT, la compagnie



publicitaire de TCHIN-LAIT s'est intensifiée avec le lancement de nouveaux spots publicitaires sur différents supports (Télé, Radio, Affichage...etc.).

Au final, c'est là qu'on constate que c'est le département marketing qui s'occupe d'affronter les concurrents sur le terrain à partir des décisions prises par le P-DG en fonction des propositions qui lui sont soumises.

### **La stratégie de diversification de TCHIN-LAIT Candia (Voir axe 04, Q 01)**

À travers le quatrième axe de l'entretien effectué avec le DRH, il est ressorti que la stratégie de diversification de TCHIN-LAIT est de type concentrique (liée) c'est-à-dire qu'elle fabrique et commercialise exclusivement des produits UHT, elle compte beaucoup plus sur la largeur et la profondeur de sa gamme de produits.

Les conditions de l'engagement avec le franchiseur qui impose des conditions draconiennes, pour protéger son image rend la diversification délicate d'où l'absence d'un département stratégie.

**Synthèse :** Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables chargés de tracer cette stratégie, afin de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie d'entreprise.

Nous avons observé et analysé le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant essentiellement sur les entretiens effectués.

Par conséquent, après avoir fait recours à cette méthode d'entretien, nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponses à la problématique.

Ainsi d'après notre travail nous avons pu constater que TCHIN-LAIT Candia applique l'analyse SWOT dont l'objectif est de déceler les menaces et les faiblesses ainsi que les forces et les opportunités qui constituent l'ensemble de son environnement interne et externe.

L'analyse PESTEL est également utilisée d'après le DRH une étude exhaustive de tous les éléments environnementaux qui ont un impact sur l'adoption d'une stratégie de diversification sachant qu'elle est positionnée sur un secteur sensible qu'est le lait qui représente un produit de consommation de base en Algérie.

Au final, TCHIN-LAIT a tiré des leçons durant son expérience depuis 2001 ce qui a changé son approche vis-à-vis des futures concurrents en s'investissant plus dans la veille commerciale, et mettre en place un bon système d'information, en étant présent avec sa force de vente sur pratiquement tout le territoire national « 46 Wilayas ». Voir annexe N°

- **Les recommandations et suggestions**

- En premier lieu, il serait intéressant que l'entreprise TCHIN-LAIT mette en place une structure stratégique à part entière rattachée à la direction générale afin d'assurer une la mise en place d'une Corporate Strategy.
- Investir davantage dans la logistique et dans d'autres unités de production afin de s'accaparer plus de parts de marché.
- Il serait favorable de se diversifier horizontalement dans les produits laitiers en utilisant ses propres matières premières, à titre d'exemple : le yaourt.

### **Conclusion**

Au sein de Tchín-Lait la stratégie de diversification n'est a priori pas clairement définie elle est considérée comme concentrique du fait qu'elle concerne le lait UHT, quoi que c'est à travers celle-ci qu'elle assure sa compétitivité et sa pérennité en Algérie, elle est globalement reposée sur le P-DG qui décide quoi faire en fonction de ce que le département Marketing lui suggère comme alternatives, après prise de décision la direction générale informe les différentes structures qui la composent, qui à leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs.

Les entreprises tentent d'avantage d'éclaircir leur vision, ce qui leur permet d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage concurrentiel compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la corporate strategy. Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de choisir la stratégie à adopter.

L'instabilité du marché industriel Algérien fait que les entreprises rencontrent des incertitudes concernant la stratégie à choisir.

Ce qui nous a poussés à entreprendre ce travail de recherche sur l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification en raison de sa contribution à la compétitivité de l'entreprise.

Rappelons que la problématique de cette recherche est formulée comme suit : **Comment peut-on déterminer la mécanique de diversification dans la pratique du management stratégique ?**

Tout au long de ce travail nous avons essayé de porter un regard sur l'entreprise TCHIN-LAIT Candia, et la place qu'elle occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie et à l'application de ses fondements plus spécifiquement la stratégie de diversification.

D'abord, nous avons présenté le contexte stratégique dans lequel exerce l'entreprise qui, cependant, ne peut être bien assimilé sans être remonté aux origines de celle-ci, qui avait évolué dans un environnement hostile. Puis, nous nous sommes intéressés à son évolution, et à ses caractéristiques. Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche stratégique de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de sa stratégie et de déterminer l'approche stratégique adoptée en essayant de cerner la démarche dans sa globalité ainsi approfondir nos connaissances sur la stratégie de diversification. Nous avons ainsi, jugé qu'il était indispensable d'évoquer la franchise et sa création avant de passer à la présentation de celle-ci; en décrivant son passage du conditionnement de boissons gazeuses (limonadière) ses premiers pas dans le domaine du lait UHT.

Après, nous avons discuté du choix de la stratégie de diversification, en passant par la réalisation d'entretiens avec les directeurs des différentes structures (DMV, DRH, DFC). Compte tenu du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous Avons été confrontés à certaines difficultés telles que les sources d'informations informelles.

## CONCLUSION GENERALE

On a réalisé des entretiens auprès du directeur marketing et ventes, le directeur des finances et comptabilité, le directeur des ressources humaines, le déroulement de ces derniers était assez satisfaisant, les entretiens ont ainsi durés en moyenne 25 minutes avec chaque responsable.

Les interviewés avaient répondu à toutes nos questions, bien qu'ils ne se sont pas étalés sur certaines.

TCHIN-LAIT Candia adopte pour l'élaboration de sa stratégie, un modèle universel impliquant l'utilisation d'outils et techniques propres au management stratégique, en suivant une démarche pas très élaborée qui consiste, d'abord à définir sa mission, puis à fixer, un nombre d'objectifs à atteindre.

Elle réalise par la suite un diagnostic stratégique en utilisant l'analyse PESTEL et la grille SWOT, qui donneront lieu par la suite à la définition des stratégies business, des plans business et des budgets propres au DAS, pour enfin achever sa démarche par un contrôle continu de ses activités, ce qui nous mènent à confirmer notre hypothèse selon laquelle ses deux modèles sont importants à l'élaboration de diagnostic stratégique.

Quant à notre hypothèse sur la participation des différentes structures de TCHIN-LAIT Candia à l'élaboration de sa stratégie, nous avons constaté que ces dernières ne contribuent pas fortement à l'élaboration des diagnostics et la proposition de stratégies, mis à part le département marketing concernant l'impact de l'environnement de TCHIN-LAIT sur ses choix stratégiques, celle-ci adopte plutôt une approche de nature proactive quand il s'agit de la veille commerciale. Cette dernière lui permet d'être agressive en ces temps difficiles pour atteindre ses objectifs.

Au terme de notre travail de recherche, nous avons constaté qu'au sein de TCHIN-LAIT Candia les différents cadres ne jouissent pas d'une grande marge d'initiative pour la prise de décisions majeures tel que : (Lancement d'un nouveau spot publicitaire ou l'octroi d'agrément à de nouveaux distributeurs) sans avoir recours au P-DG. Aussi, nous relevons une insuffisance en termes de système d'information qu'on retrouve principalement que dans les activités de finance et comptabilité.

En effet, nous avons pu confronter les connaissances théoriques que nous avons acquises lors de notre formation en Master M.O avec la réalité du terrain.

Cette étude comporte certaines limites que ça soit sur le plan théorique que méthodologique.

Sur le plan théorique, nous nous sommes basés sur peu de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.

Sur le plan pratique l'accès à certaines informations a été très difficile ce qui a limité notre champ d'action, un entretien avec **Mr.BERKATI** nous aurait facilité l'accès à certaines informations.

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Schéma de la chaine de valeur	15
02	Modèle 5 forces M. Porter	18
03	La matrice BCG	24
04	Organigramme de la Direction marketing et vente	67
05	Evolution du chiffre d'affaire	68

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La vision de la stratégie selon Clausewitz et Sun Tzu	07
02	L'analyse SWOT	22
03	Les stratégies génériques de M. Porter	27
04	Evolution des volumes de production	68

05	Les personnes interrogées durant l'entretien	71
----	----------------------------------------------	----



## **Bibliographie**

- 1-ALAIN FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, Edition Eyrolles, Paris, 2013
- 2-Alain Fernandez, Op.cit, p58.
- 3-BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Rennes, Dp Informatique, 2013, P17.
- 4-BARON.R et all, Op.cit., P17.
- 5-Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004, p195.
  
- 6-CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des Ressources humaines, Éditions d'Organisation, Paris 1988,p32
- 7-DUSSAUGE PIERRE et RAMANANTSOA BERNARD, Technologie et Stratégie d'Entrepris, McGraw-hill, 1987.p44.
- 8-Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2008, p53
- 9-Gérard Garibaldi, Op.cit, p55
- 10-Gérard Garibaldi, Op.cit, p58
- 11-Gérard Garibaldi, Op.cit, p62
- 12-Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203
- 13-Jean Marie Ducreux et All, Op.cit, p57-58-59-60.
- 14-Jean-Marie ducreux, Nicolas Kachaner, René Abate, Le grand livre de la stratégie, Eyrolles éditions d'organisation, Paris 2009, p14.
- 15-Jean-Marie Ducreux et all, Op.cit, p15
- 16-Jean-Pierre Détrie, Strategor, 4èmeédition, Dunod, Paris, 2005, p138.
- 17-JOHNSON GERRY; KevanSCHOLLES; Richard WHITTINGTON; FRERY, Stratégique 7° édition, édition Pearson Education, Paris, 2005, P439.
- 18-Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « Les Topos », Paris 2004, p16.
- 19-Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007. P58.
- 20-Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.
- 21-MATHE JEAN-CHARLES, Diagnostic et Dynamique de l'Entreprise, Éditions Malesherbes, 1990.

**22**-Michel Marchensey, Management Stratégique, Editions de l'ADRAG, Paris 2004, p179-180-181.

**23**-Michel Marchensey, Op.cit, p199-200-201-202

**24**-Michel Marchensey, Op.cit, p203-204-205.25-Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p130.

**26**-Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986, p131.

**27**-Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

**28**-Rudolf Grunig, ET all, Op.cit, p149.

**29**-Raphaël Baron et all, Monographie\_diversification\_entreprise, INSA de Rennes, Département Informatique,

3ème année, 2013, P30-31, mise à jour décembre 2013, consulté le 07.04.2014.

<sup>1</sup> Système de management de la sécurité des denrées alimentaire- exigence pour tout organisme appartenant à la chaine alimentaire

**30**-Strategor In: Williamson O.E, Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implication, Free Press, 1975.

**31**-Ulrike Mayrhofer, Lexifac, Gestion, Management stratégique, Edition Bréal, 2007, P90.

**32**-Tgrul Atamer, Roland Calori, «Diagnostic et décisions stratégiques», Dunod, Collection Gestion, 2<sup>e</sup>édition, 2003, p70

**33**-Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-Politics-International Relations), Avril 2010, p8

**34**-Xavier Qin, Op.cit, p6, In : Sun Tzu « *L'art de la guerre* ».

**35**-Xavier Qin, Op.cit, p13, In : Sun Tzu, "*L'art de la guerre*".

**36**-Xavier Qin, Op.cit, p7, In : Sun Tzu « *L'art de la guerre* ».

**37**-Xavier Qin, Op.cit, p7-8-9.

### **Webographie :**

- <http://123business-fr.com/analysepest.aspx>
- <http://www.12manage.com/recherche/environnementmarchand.html>
- <http://www.actinovation.com>
- <http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649-diagnostic-strat-gique-mina-education-ppt>
- <http://www.manager-go.com/analyseexterne.html>
- [http://www.slidefinder.net/m/management\\_strat/%A9gique\\_syst%C3%A8me\\_information\\_sabine/4523991](http://www.slidefinder.net/m/management_strat/%A9gique_syst%C3%A8me_information_sabine/4523991)

### **Liste des abréviations :**

**BCG** : Boston Consulting Group.

**BFR** : Besoin en fond de roulement.

**CA** : Chiffre d'Affaires.

**CSP** : Catégorie Socioprofessionnelle.

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.

**DFC** : Direction Finances et Comptabilité.

**DMV** : Direction marketing et ventes.

**DRH** : Direction ressources humaines.

**DI** : Diagnostic Interne.

**FR** : Fond de roulement.

**FCS** : Facteurs clés de succès.

**ISO** : International Standards Organisation.

**MIT** : Massachusetts Institut of Technology.

**MBA** : Master of Business Administration.

**MO** : Management des organisations.

**PDG** : Président Directeur Général.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**R & D** : Recherche et développement.

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée.

**SMQ** : Système de Management de Qualité.

**SWOT**: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

**UHT** : Ultra Haute Température.

# SOMMAIRE

Introduction générale .....	1
Chapitre I : Définitions et concepts de base.....	3
Section I : De la stratégie militaire a la stratégie d'entreprise .....	4
Section II : Les choix stratégiques .....	27
Chapitre II : Stratégie de diversification.....	38
Section I : Le concept de la stratégie de diversification.....	39
Section II : Le processus et le déroulement de la diversification .....	51
Chapitre III : La démarche stratégique au sein de Tchir-Lait Candia.....	61
Section I : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section II : Analyse et interprétation des résultats .....	72
Conclusion générale .....	78
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières.</b>	

## Table des matières

### Introduction Générale

### Chapitre I Définitions et concepts de base

<b>Section I</b> : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.....	4
I-I La stratégie militaire.....	4
A) Être comme l'eau.....	4
• L'écoute et la disponibilité : vers une stratégie en temps réel.....	4
• Modeler la situation, ne pas la forcer.....	5
B) La stratégie du yin et du yang.....	5
• De l'invisible au visible : contrôler d'abord l'esprit.....	5
C) l'économie des moyens.....	6
• 1-1-2La stratégie d'entreprise .....	8
• 1.2 Définitions de la stratégie .....	9
• 1.3 L'analyse stratégique .....	10
A) Identifier les sources de revenus.....	11
B) Situer l'entreprise sur son marché.....	11
C) Evaluer les attentes des clients.....	11
D) Evaluer et choisir les axes de progrès.....	11
E) La compétitivité.....	11
1.3 Les outils du diagnostic stratégique.....	12
1.3.1-L'analyse interne.....	12
• Objectif.....	12
• L'analyse fonctionnelle.....	13
• La fonction Financière.....	13
• La fonction GRH.....	13
• La fonction production.....	13
• La fonction commerciale.....	13
• La fonction approvisionnement .....	13

B) Les facteurs clés de succès.....	14
c) La chaîne de valeur.....	14
Définition.....	14
Objectif.....	14
• Activités primaires ou principales.....	15
• Logistique interne.....	15
• Production.....	15
• Logistique externe.....	15
• Commerce et vente.....	15
• Services.....	16
b) Activités de soutien.....	16
• Infrastructure de la firme.....	16
• Ressources humaines.....	16
• Développement technologique.....	16
• Approvisionnement.....	16
<b>1.3.2 L'analyse externe.....</b>	<b>17</b>
• L'environnement marchand.....	17
• Le modèle des 5 forces de M.PORTER.....	17
• La rivalité entre les concurrents de l'industrie:.....	18
• La menace de nouveaux entrants.....	19
• La menace des produits de substitution.....	19
• Le pouvoir de négociation des clients.....	20
• Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	20
1.3.3 L'analyse PESTEL.....	20
• Politique.....	21
• Economiques.....	21
• Technologiques.....	21
• Economiques.....	21
• Légal.....	22
1.3.4. Analyse SWOT.....	22
• Stratégie offensive d'expansion.....	23
• Stratégie défensive.....	23

• Stratégie d'Ajustement.....	23
• Stratégie de Survie.....	23
1.3.5 La matrice BCG.....	24
<b>Section 2 : Les choix stratégiques.....</b>	<b>27</b>
2.1 Les stratégies génériques .....	27
• La différenciation.....	29
• En termes de compétences et de ressources.....	29
• En termes de mode d'organisation.....	29
• La domination globale par les couts.....	30
A. En termes de compétences et de ressources.....	30
B. En termes de mode d'organisation.....	30
C. Créer un produit « marchand ».....	30
D. Construire l'avantage concurrentiel à partir de plusieurs sources.....	31
E. Etudier en permanence la concurrence.....	31
F. Faire des réductions de coût une culture d'entreprise.....	31
G .De répondre aux changements du marché en termes de besoins.....	31
• La concentration.....	31
2.2Les stratégies de domaine .....	32
• Le domaine d'activité stratégique« DAS » .....	32
❖ Les stratégies de valorisation du domaine .....	34
❖ La diversification.....	34
❖ La spécialisation .....	35
❖ L'internationalisation.....	36
Conclusion.....	37
<b>Chapitre 2 Stratégie de diversification</b>	
<b>Section 1. Le concept de la stratégie de diversification.....</b>	<b>39</b>
1.1 La définition de la stratégie de diversification.....	39
1.2 Les voies et les types de diversification.....	40
1.2.1 Les voies de diversification.....	40
1.2.1.1La diversification géographique.....	40



1.2.1.2	La diversification verticale : l'intégration.....	41
1.2.1.3	La diversification horizontale.....	41
1.2.2	Les types de diversification.....	41
1.2.2.1	La diversification liée ou concentrique.....	42
1.2.2.2	La diversification non liée ou conglomérale.....	43
	Les avantages sont les suivants.....	43
1.3	Les fondements et moyens de la diversification.....	44
1.3.1	Les fondements de la stratégie de diversification.....	44
	• Métier et domaine d'activité.....	44
	• La synergie.....	45
	• Les deux pivots clés : technologie et marché.....	45
1.3.2	Les moyens de diversification.....	46
1.3.2.1	La diversification de placement.....	46
1.3.2.2	La diversification de redéploiement.....	47
1.3.2.3	La diversification de survie.....	47
1.3.2.4	La diversification de confortement .....	47
1.4	L'intérêt de la diversification.....	48
1.4.1	Accroître les profits.....	48
1.4.2	Eviter la dépendance.....	49
1.4.3	Se sauver.....	49
	Section 2. Les processus et le déroulement de la diversification.....	51
	2.1. Les processus qui amènent à la diversification.....	51
	2.1.1. La veille marketing et concurrentiel.....	51
	2.1.2. La Recherche et Développement.....	52
	2.1.3. La prise de décision.....	52
	2.2. Le déroulement de la diversification.....	53
	2.2.1. La vérification du projet.....	53

2.2.2. La détermination de l'aspect financier et technique.....	54
2.3. La diversification est la réussite de l'entreprise.....	55
2.3.1. Des avantages certains.....	55
2.3.1.1. Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise.....	55
2.3.1.2. Stabiliser et sécuriser l'entreprise.....	56
2.3.1.3. Le gain en réactivité et donc en compétitivité.....	56
2.3.2. Des inconvénients acceptables.....	56
2.3.2.1. Une ouverture à la concurrence.....	57
2.3.2.2. Un investissement difficile à supporter.....	57
2.3.2.3. Une vie d'entreprise chamboulée.....	57
2.4. La diversification : un défi pour l'entreprise.....	57
2.4.1. Un pari gagnant.....	58
2.4.2. Une période d'évaluation technologique rapide qui favorise la diversification.....	58
2.4.3. La diversification érigée en modèle.....	58
2.5. Les limites de la diversification.....	58
• Sur le plan externe.....	59
 Chapitre 3.....	 61
 Introduction.....	 61
 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil «l'entreprise TCHIN-LAIT Candia» et la méthodologie de recherche.....	 62
1.1 Présentation de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia.....	62
1.2 Historique de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia.....	62
1.3 Le contrat de franchise TCHIN-LAIT Candia.....	62
1.3.1 Engagement du franchiseur (Candia).....	63
a) Sur le plan technique.....	63
b) Sur le plan commercial/Marketing.....	63
1.3.2 Engagement du franchisé (TCHIN-LAIT).....	63
• Contrôle de la qualité.....	64
1.4 La laiterie de TCHIN-LAIT Candia.....	64
1.4.1 Présentation de la laiterie.....	64

1.4.2 Le procédé UHT (Ultra Haute Température).....	65
Les Avantages du lait UHT Candia.....	65
1.4.3 La gamme des produits TCHIN-LAIT Candia.....	66
➤ Lait longue conservation.....	66
➤ Lait boissons.....	66
➤ Poudre Instantanée.....	66
➤ Boissons aux fruits.....	66
➤ Format 1l.....	66
➤ Format 20cl.....	66
1.5 Les ressources humaines et compétences.....	66
1.6 L'organigramme de l'entreprise TCHIN-LAIT Candia.....	66
• La direction marketing et des ventes.....	67
• Evolution du chiffre d'affaire.....	68
• Présentation de la méthodologie de recherche.....	69
2.1 Présentation de l'étude.....	69
• L'analyse.....	69
• L'entretien .....	69
2.2 Les outils de collecte de données.....	70
2.2.1 L'objet de l'entretien.....	70
2.2.1.2. L'entretien directif.....	70
2.2.1.3. L'entretien semi-directif.....	71
2.2.2. Les objectifs recherchés à travers l'entretien.....	71
Section 2 : Analyse des résultats et interprétation des résultats.....	72
2.1 Formulation de la synthèse.....	72
2.1.1 Le déroulement de la démarche stratégique de TCHIN-LAIT Candia.....	72
A) Formulation de la mission de la Vision et des objectifs.....	73
B) Les modèles adoptés pour l'atteinte des objectifs stratégique .....	73
• L'analyse PESTEL.....	74
• Elaboration d'une grille SWOT.....	74
C) Le contrôle de la stratégie .....	74
• Un contrôle holiste.....	74
• Un contrôle des opérations.....	74

D. Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique.....	75
• En interne.....	75
• En externe.....	75
2.1.2 Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de TCHIN-LAIT .....	75
2.1.3. L'environnement et le choix de la démarche stratégique .....	75
2.1.4. La stratégie de diversification de TCHIN-LAIT Candia .....	76
Synthèse.....	76
• Les recommandations et suggestions.....	77
Conclusion énérale.....	78