

Université Abderrahmane MIRA- BEJAJA

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion.

Département Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : science de gestion.

Option : Management.

Thème

*La stratégie de diversification
Cas de l'entreprise : Candia/Tchin-Lait.*

Realisé par

- M^R Ghoul Nazim
- M^R Mahiout Mounir

Encadré par

-Dr. SADI Nour El Houda

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^{me} HAMITOUCHE

Examineur : Mr. SOUILAH

Promotion : 2018- 2019

Remerciements

Avant tout nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force d'accomplir ce travail et de le mener jusqu'au bout

Ce travail est le fruit et l'aboutissement de notre formation à l'université de Bejaia.

Il a été réalisé avec le soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier :

Notre encadreur Dr. SADI Nour EL Houda qui par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su nous transmettre son expérience à travers ses orientations.

Nos plus vifs remerciements vont également à tous les employés de Candia/Tchin-Lait. A leur tête notre promoteur Mr Soumari, pour son accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.

Nous adressons nos vifs remerciements aux membres de jury qui nous ont fait l'honneur de juger ce travail.

Nous tenons à remercier pareillement nos amis pour leurs soutiens et leur aide pour la réalisation de ce mémoire.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes parents pour tous les sacrifices

Qu'ils ont concédé, à toute ma famille, mon frère, ainsi qu'à mes amis.

Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de Candia / Tchinelait

Où j'ai effectué mon stage.

Je ne saurais terminer sans citer mon promoteur Dr. Sadi Nour El Houda, 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*

Mahiout Mounir

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes parents pour tous les sacrifices

Qu'ils ont concédé, à toute ma famille, mes frères.

Je dédie ce mémoire à mes deux chers amis (es) Mostphaoui Lyes et Maouche Wissam.

Je dédie ce mémoire à mes amis qui m'ont soutenus et encouragés à finir ce travail.

*Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de Candia / Tchinelait
Où j'ai effectué mon stage.*

Je ne saurais terminer sans citer mon promoteur Dr. Sadi Nour El Houada, 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.

Ghoul Nazim

La liste des abréviations

BCG: Boston Consulting Group.

CA: Chiffre d’Affaire.

DAS : Domaine d’Activité par Secteur

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DC : Directeur Commercial.

D : Diversification

ISO : Organisation internationale de normalisation

N° : Numéro.

PDG : Président Directeur Général.

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

R & D : Recherche et Développement.

R : réponse

SPECTRED : Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Reglementaire, Ecologique et Démographique.

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

UHT : Ultra Haute Température.

La liste des tableaux

N° :	Intitulé	page
01	Les éléments de base de la stratégie	8
02	Les composants du vecteur de croissance.	15
03	La matrice Ansoff	25
04	Synthèse des typologies de diversification	28
05	Les chiffres d'affaires réalisées par l'entreprise de 2001 à 2014	53
06	le classement des produits de Candia/Tchin-Lait dans la matrice BCG	63

Liste des figures

N° :	Intitulé	page
01	la démarche stratégique	10
02	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	12
03	le spectre des modèles d'analyse stratégique	14
04	la matrice BCG	16
05	la matrice McKinsey	17
06	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	17
07	La chaîne type de valeur	19
08	La décision stratégique	20
09	Les quatre modes de la diversification	32
10	Organigramme de la direction marketing et ventes	51
12	Volume de Production	52
13	Chiffres d'affaires réalisées (CA en million DA)	52

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction	01
---------------------------	----

CHAPITRE I : Notions de stratégie et la démarche stratégique

SECTION 1 : Généralités sur la stratégie	03
---	----

SECTION 2 : La Démarche Stratégique	09
--	----

CHAPITRE II : Concepts de la diversification

SECTION 1 : Définition et différentes voix de la diversification	23
---	----

SECTION 2 : Diversification : objectifs et méthodes	33
--	----

CHAPITRE III : La démarche stratégique de l'entreprise Candia/Tchin-lait

SECTION 1 : Candia/ tchin-lait, présentation de l'organisme	45
--	----

SECTION 2 : La stratégie de diversification du groupe CANDIA/TCHIN-LAIT	57
--	----

Conclusion générale	69
----------------------------------	----

Annexes	71
----------------------	----

Bibliographie	81
----------------------------	----

Table de matières

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel certaines entreprises évoluent dans un univers concurrentiel pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

En effet, la turbulence de l'environnement économique entraîne généralement une modification radicale de la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement, dominé actuellement par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés d'adaptation.

La diversification est donc un moyen de satisfaire les ambitions de croissance qui ne pourraient plus être satisfaites par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. C'est aussi un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. Il importe désormais de favoriser les remises en cause permanentes, pour faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et aussi d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Car la vocation de toute entreprise est d'assurer sa pérennité et de générer des profits qui peuvent assurer sa croissance.¹

Ainsi, l'entreprise doit s'accommoder de son environnement en mettant un accent particulier sur les stratégies de croissance, à l'instar de la stratégie de diversification. Cette stratégie consiste à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

Si l'on se réfère à la littérature relative à la stratégie, il ressort que les années 1960 – 1970 ont été marquées par la diversification. En effet, soutenues par une forte croissance et une rentabilité intéressante, les entreprises se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activités. Ce comportement se développe de plus en plus dans le monde et notamment en Algérie. C'est ainsi que nous nous sommes intéressé à l'entreprise Candia/Tchin-Lait.

Sur ce, notre préoccupation majeure en rédigeant ce modeste travail est de répondre à la problématique suivante :

Comment l'entreprise Candia/Tchin-lait a opté pour la stratégie de diversification lors de la mise en place de sa démarche stratégique ?

¹ ANSOFF I., (1989), Stratégie du développement d'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.

Introduction générale

De cette problématique principale de recherche, plusieurs questions méritent d'être posées ; à savoir :

- Pourquoi l'entreprise Candia/Tchin-Lait a-t-elle voulu se diversifier ?
- Quelles sont les motivations de ce choix ?
- Pourquoi Candia/Tchin-Lait a choisi les produits laitiers ?
- Quels sont les moyens appliqués dans l'analyse de cette démarche stratégique ?
- Quel sont les problèmes rencontrés par Candia/Tchin-Lait ?

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaines hypothèses :

- Dans le but d'élaborer sa stratégie de diversification Candia/Tchin-Lait adopte un ensemble de model d'analyse, comme le PESTEL et le SWOT, ce qui lui permet d'assuré une bonne démarche stratégique.
- La stratégie de diversification de Candia/Tchin-Lait est efficace grâce a la contribution et à la participation de différents services.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons eu recours à différentes méthodes de collecte d'informations s'articulant autours, de nombreuses références bibliographiques, des données fournies par l'entreprise Candia/ Tchin-Lait ainsi qu'une enquête effectuée sur le terrain.

Pour répondre à notre problématique principale et aux questions secondaires et afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons fait appel à une enquête qualitative par le biais d'un entretien.

Notre travail de recherche a été effectué selon le plan suivant :

La première partie est consacrée à la littérature relative à notre thème celle-ci est composée de deux (02) chapitres :

Le premier chapitre, nous allons tenter d'expliquer les concepts de base de la démarche stratégique et son développement.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de la stratégie de diversification, ses types et le processus qui mène à la diversification et tous les enjeux qu'elle comporte.

La deuxième partie, nous allons effectuer un cas pratique qui est expliqué par :

Le troisième chapitre, où nous allons présenter l'entreprise Candia/ Tchin-Lait, et la méthodologie de recherche, puis on passe à la présentation des résultats, en s'appuyant sur les réponses obtenu lors des entretiens effectué.

CHAPITRE I

Notions de stratégie et la démarche stratégique

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Pour bien avancé sur le plan théorique de la stratégie de diversification, il est indispensable de comprendre d'abord d'où provient ce phénomène de stratégie, ses origines, ainsi que les concepts et termes qui s'y rattachent.

SECTION 1 : Généralités sur la stratégie

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient de mieux montrer l'évolution de la pensée stratégique :

1-1 L'évolution de la pensée stratégique

La stratégie se définit comme « *l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue ses ressources rares* »².

C'est en 1908 que la stratégie va connaître une extension en économie en effet selon Schumpeter³, l'acteur central du système capitaliste est l'entrepreneur. Celui-ci doit être doté d'une stratégie de conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Étant donné qu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires dans son entreprise.

L'approche stratégique des entreprises a connu un grand essor avec le développement de l'économie industrielle. Des grands moments vont ainsi caractériser la stratégie d'entreprise. D'abord dans les années 50 avec l'élaboration des premiers modèles d'analyse stratégique de Harvard aux États-Unis faisant apparaître d'un côté les forces et les faiblesses de l'entreprise et de l'autre côté les menaces et les opportunités existant dans son environnement. Ensuite, d'autres modèles d'analyse stratégique vont être mis en place à partir des années 60 par des cabinets consultants en stratégie.

Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, des entreprises présentes sur un même marché se livrant à de grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte que Michael Porter élabore dans les années 80, des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents. Les années 90

² De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.

³ Shumpeter, J. Théorie de développement économique, 1908, page 46.

ont, quant à elles, été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité. L'environnement concurrentiel des entreprises devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

De nos jours les entreprises mettent en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leur environnement. Elle est d'une importance capitale dans le positionnement d'une entreprise face à ses concurrents.

1-2 Définitions de la stratégie

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : "stratos" signifie armée et "argos" qui veut dire je conduis. Elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre... Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser un certain nombre d'objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire, mais il existe aussi dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Selon Strategor (1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »⁴

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie : La stratégie de groupe ou corporate stratégie : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ; La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur. Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

- Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »⁵. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

⁴Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

⁵« Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

- Chandler l'a définie quant à lui comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁶.

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à : Fixer des objectifs à long terme ; Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ; Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

- Enfin, M. Porter l'a définie comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁷ M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et Compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

1-3 Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent e plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu (les scénarios).

La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée?⁸
Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

⁶Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.

⁷Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

⁸Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

Le métier: lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part⁹.

Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.¹⁰

La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »¹¹, elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément¹².

Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission¹³.

Le mode de développement : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises¹⁴.

Les compétences distinctives : quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

⁹ Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

¹⁰ Thietart .R-A , Xuereb J-M , op. Cit, 27

¹¹ GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.

¹² Thietart R-A , Xuereb J-M, op. Cit. 26

¹³ Helfer. J-P, Kalika M. , Orsoni.J, op. Cit. P 115

¹⁴ Helfer J-P., Kalika M , Orsoni.J, op. Cit. 2006, PP 232-233

Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs¹⁵.

La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.¹⁶

¹⁵.Thietart R-A , M.Xuereb.J, 2005, op. Cit, PP 31-32

¹⁶ Helfer. J-P ,Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 448

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 01 :

Tableau N° 01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous? quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Source: Thietart R-A, Xuereb J-M, 2005, op. Cit, P33.

1-4 Les objectifs de la stratégie

Les objectifs stratégiques sont des buts fixés par l'organisation en fonction de sa finalité et de ses ressources et de l'environnement. Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre à une échéance supérieure à 2 ans. Un objectif stratégique peut être quantitatif ou qualitatif. Ces objectifs peuvent être variés, on peut citer :

Objectifs de rentabilité : permet grâce au calcul des ratios d'apprécier la situation de l'entreprise à un moment donné. Une entreprise est rentable si elle est capable d'assurer la rémunération des apporteurs des capitaux et du travail (actionnaires et salariés).

Objectifs de croissance : là aussi différents critères peuvent être adoptés. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).

Objectifs de sécurité : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués doivent être écarté ou différés. La réduction des risques doit être compatible avec l'évolution de l'environnement.

Objectifs de flexibilité : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...)

Objectifs sociaux : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment. On peut considérer que les objectifs sociaux vont bien au-delà des problèmes liés au personnel. Tenir compte de l'environnement, des externalités qui sont indispensables. On doit cependant regretter que ces objectifs soient trop souvent vus comme des contraintes pour réaliser les objectifs économiques et sociaux.

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

SECTION 2 : La Démarche Stratégique

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action¹⁶. En effet, selon Mintzberg(1998), les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus¹⁷. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes¹⁸. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité¹⁹. Pour la démarche stratégique nous avons opté pour l'étude de la délibérée.

2-1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé Besseyre Des Horts(1997), quand il définit la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçus 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*

¹⁶Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

¹⁷Mintzberg.H, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp.55-69.

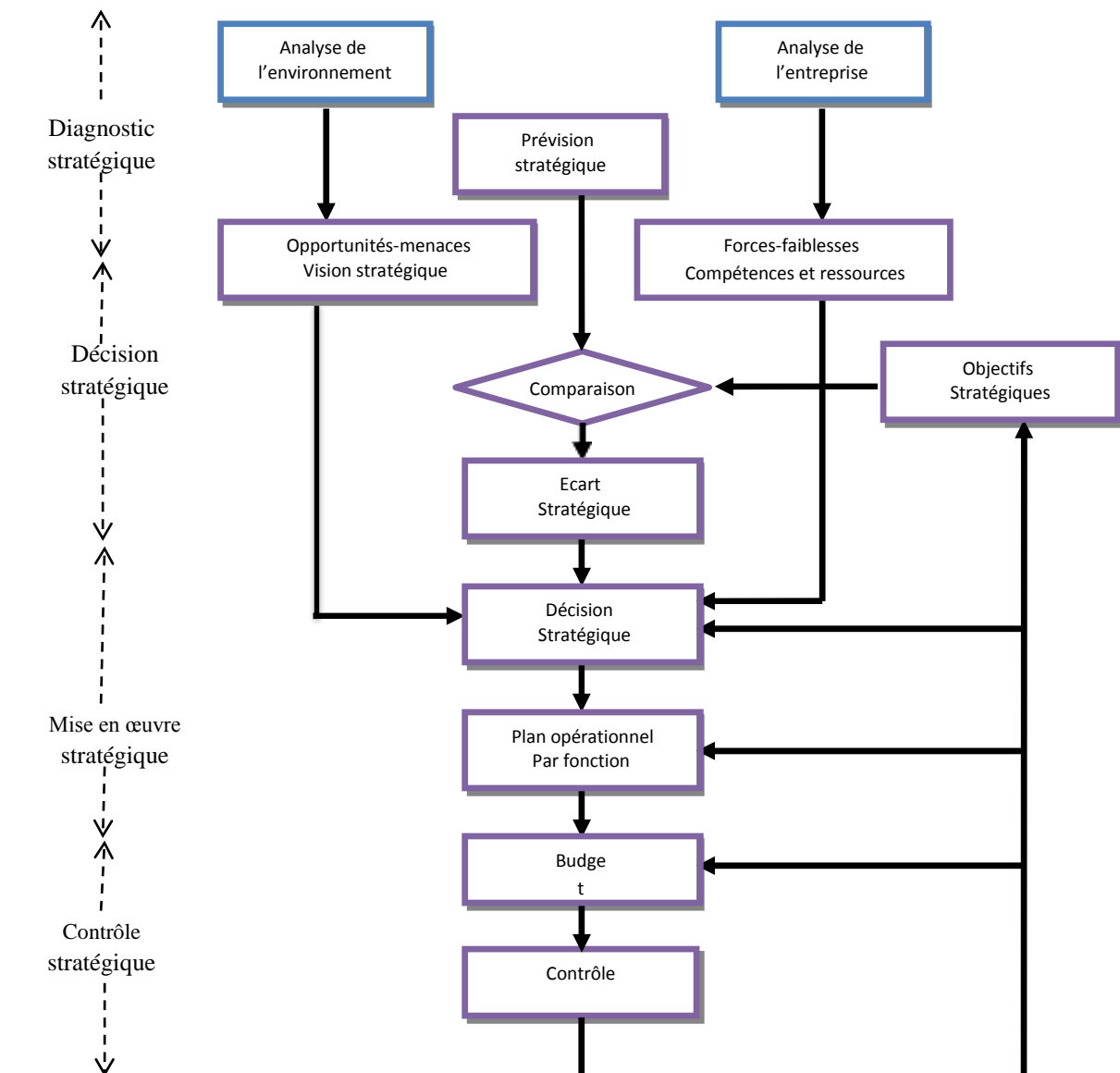
¹⁸J.Avenier.M, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.

¹⁹Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 39.

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...»²⁰, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

En effet, Jean Pierre et al, ont proposé les schémas suivant (**figure 1**) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, le quelle inspiré du modèle LCAG²¹.

Figure N° 01 : la démarche stratégique.²²



²⁰.Besseyre Des Horts.C-H Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)

²¹Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. etGuth WD, (in stratégor, 1997, p10).

²² Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 38.

2.2 Le diagnostic stratégique

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème du positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles.

L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences: la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.²³

2-2-1 La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique²⁴. A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents²⁵. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)²⁶.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte:

Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.

²³ Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997 page 168

²⁴ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 72

²⁵ Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91

²⁶ Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^e édition, Paris, 1996, page, 185.

Les circuits de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

La technologie: elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

La structure des coûts : en examinant les structures des coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique²⁷.

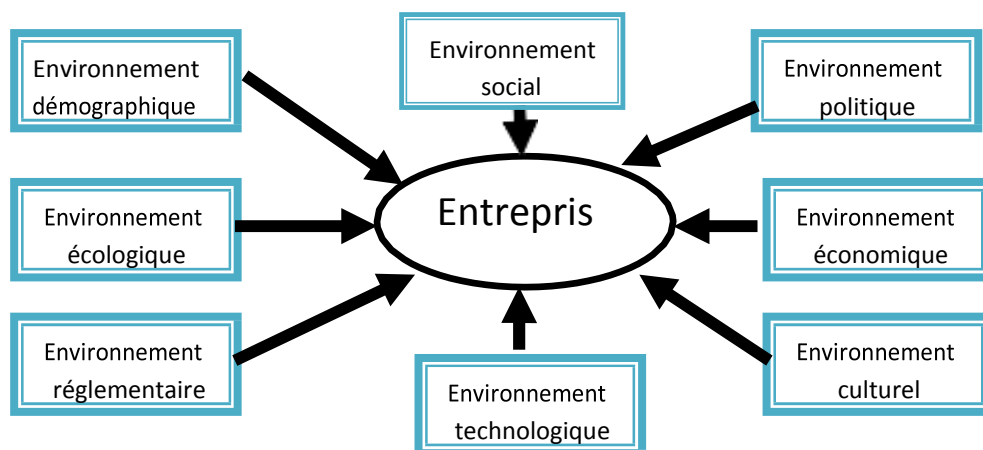
2-2-2 Le diagnostic externe

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).²⁸

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.²⁹

L'environnement global : Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure2).

Figure N°02 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)³⁰



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, op. Cit. p 81

²⁷ Strategor, op. Cit. 1997, pp. 94-96

²⁸ Gervais.M, op. Cit. p. 41.

²⁹ Helfer J-P. , Kalika.M Orsoni.J, op. Cit. p 81.

³⁰ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 81

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité³¹, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances³² :

- *La demande* : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- *L'offre* : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- *Les groupes stratégiques* : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions des concurrents.
- *L'intensité concurrentielle* : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par l'entreprise.

2-2-3 Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétences(s) distinctive(s)³³.

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants³⁴ :

Les fonctions et les processus: classique dans sa démarche, ce diagnostic consiste rallier successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « idéal » attendu par l'environnement.

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques

³¹ Marmuse.C, Op. Cit. p240

³² Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 80-99

³³ Gervais.M, op. Cit. p. 44.

³⁴ Helfer.J-P, M. Kalika, J. Orsoni, op. Cit. pp 102-121

et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération détermine l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise³⁵.

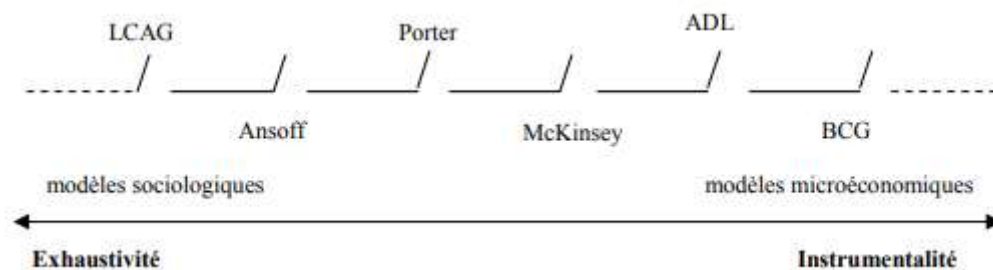
2-3 Les outils du diagnostic stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin³⁶ :

- Besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques;
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la figure 3.

Figure N° 03 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source: Strategor, op. Cit. 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise³⁷.

³⁵ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, op. Cit. 2005, P 73

³⁶ Strategor, op. Cit. 1997, p 104

³⁷ Gervais.M, op. Cit. p. 40.

2-3-1 Le modèle d'Ansoff

Dans son ouvrage intitulé « Stratégie du développement de l'entreprise » paru en 1989, Ansoff. I a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise.

Selon Marmuse (1996), « *Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logiques de développement* »³⁸.

Tableau N° 02: Les composants du vecteur de croissance.

Missions \ Produits	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Penetration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Source : « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p116

2-3-2 La matrice du Boston Consulting Group

La matrice BCG (figure 04) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la *part de marché* relative d'une part, et le *taux de croissance* du marché d'autre part³⁹. Selon les auteurs de Stratégor⁴⁰, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice est composée de quatre quadrants, où chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

- * Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- * Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.

³⁸ Marmuse.C, op. Cit. p 374.

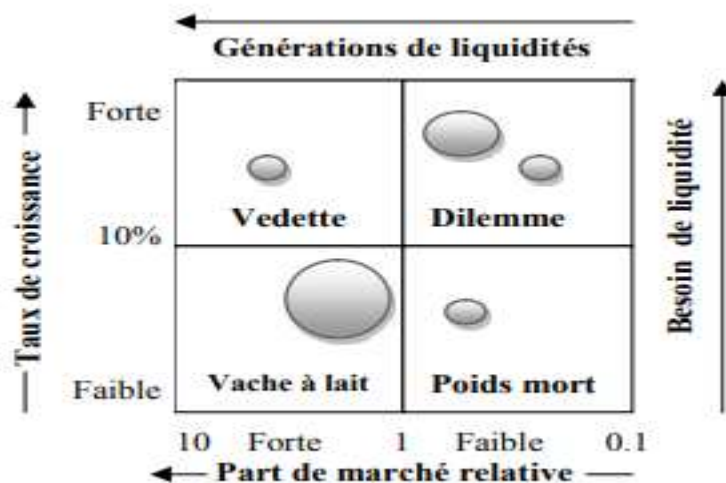
³⁹ Helfer.J-P, M. Kalika, Orsoni.J, op. Cit. p 131

⁴⁰ Strategor, op. Cit. 1997, p 105

* Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre⁴¹.

* Les vedettes : contiennent les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

Figure N° 04 : La matrice BCG



Source: Marmuse. C, op. Cit. P355.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.⁴²

2-3-3 La matrice McKinsey(ABC)

Cette matrice (figure 05), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)⁴³.

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs⁴⁴.

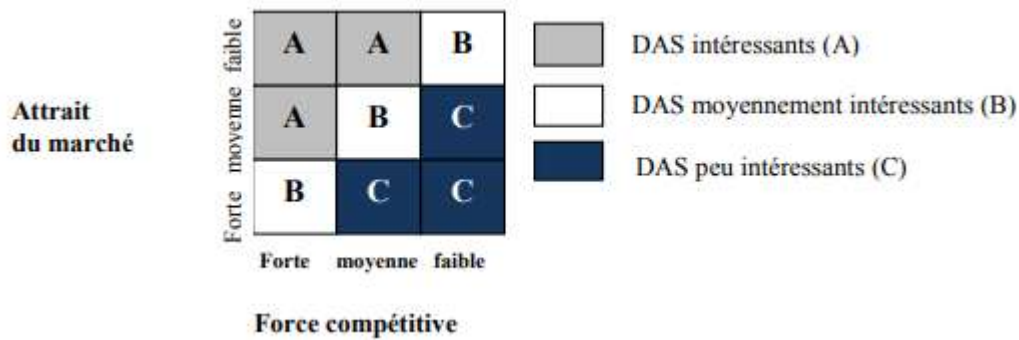
⁴¹ Marmuse.C, op. Cit. p 376

⁴² Thietart.R-A, J-M.XUEREB, 2005 op. Cit., P 170

⁴³ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J op. Cit. p 137.

⁴⁴ Thietart.R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 2005, P173.

Figure N° 05 : La matrice McKinsey⁴⁵



Source: Marmuse. C, op. Cit.380

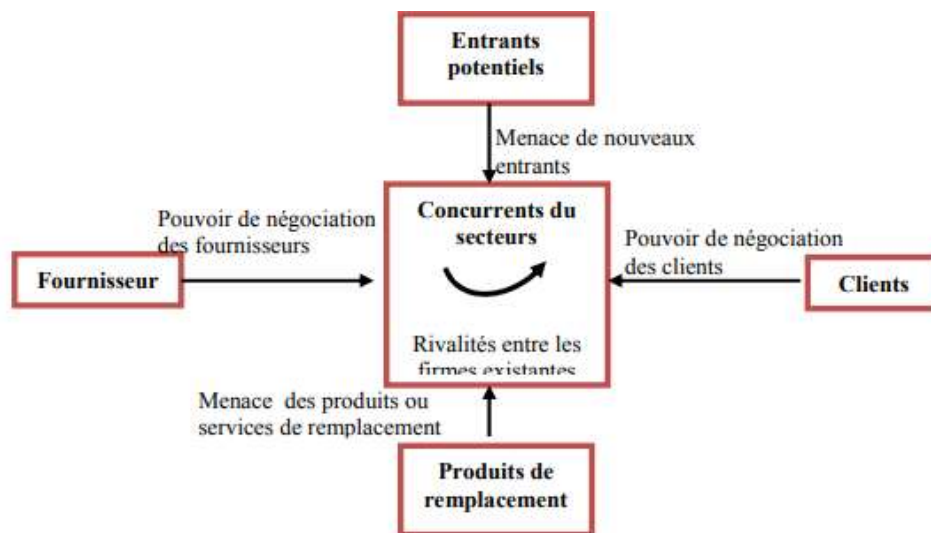
Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : «elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.

- La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.
- La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence»⁴⁶.

2-3-4 Le modèle de Porter

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 6), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Figure N°06 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



Source : Porter.M, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15

⁴⁵ Marmuse.M, op. Cit.380

⁴⁶ Gervais.M, op. Cit. p.89.

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise⁴⁷. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : « *l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants* »⁴⁸.

En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur⁴⁹, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné, s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse (1996), le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise⁵⁰.

Aussi Porter. M (1986) recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité⁵¹.

Cette analyse -de secteur – explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon Helfer. J-P et al (2006) :«*elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.*

- *Les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « Chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hyper compétition, la présente analyse n'a plus sa place* »⁵².

⁴⁷Joffre.P, Koenig.G « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984, p21- 22

⁴⁸ Porter.M, op. Cit. p15

⁴⁹Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 93.

⁵⁰ Marmuse.C, op. Cit. 263.

⁵¹ Gervais.M, op. Cit. pp.112-113.

⁵² Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 93.

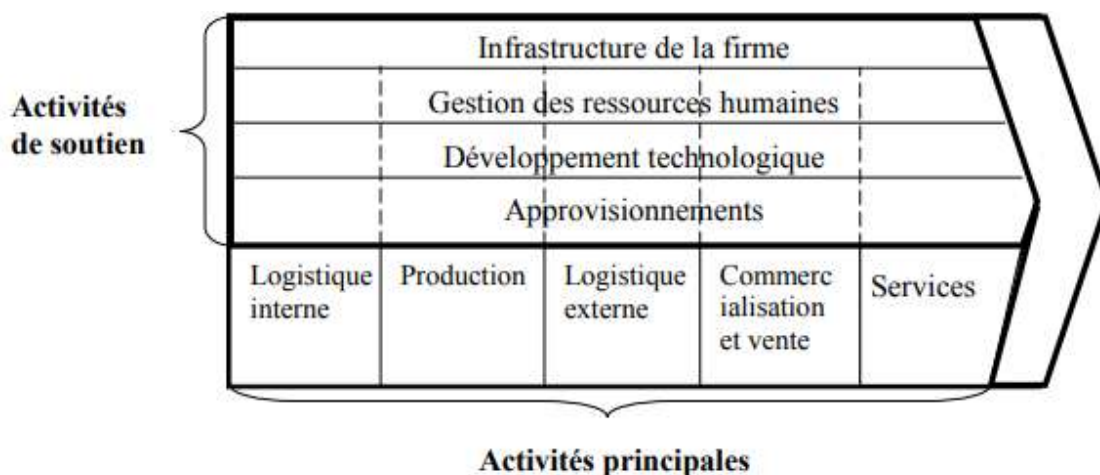
2-3-5 La chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain Porter.M⁵³, où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**figure07**).

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et Al (2006) recommandent : *«de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.*

- *de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur »*⁵⁴.

FigureN° 07 : La chaîne type de valeur



Source : Porter .M, Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892, page 53

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits sous centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités⁵⁵. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités

⁵³ Porter.M, op. Cit. p.49

⁵⁴Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 110

⁵⁵ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 84

pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchesnay (1997), cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : «*la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.*

- *il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.*
- *l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels* »⁵⁶.

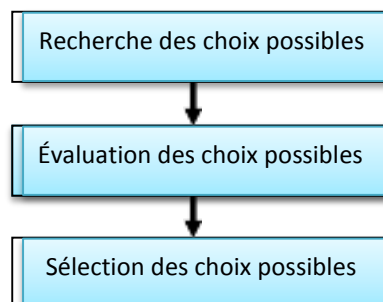
2-4 La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par Simon.H⁵⁷(1960) (figure 8), dont il comporte les étapes suivantes⁵⁸:

1. Le premier niveau représente *l'intelligence*, ou *recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

Figure N° 08: La décision stratégique



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, Management, Stratégie et organisation, 6e édition, Vuibert, Paris, 2006, P40

⁵⁶Marchesnay.M, op. Cit. p.113.

⁵⁷ Simon.H-A, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in Marmuse, 1996 p 134)

⁵⁸Marmuse.C, op. Cit. pp 137-138

2. Le deuxième niveau est *la modélisation*, ou *évaluation des choix possibles* cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.⁵⁹ Selon Helfer et al⁶⁰ (2006), l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. cette démarche consiste successivement:

- A définir des critères de choix;
- A pondérer ces critères;
- A noter chaque choix possible par rapport à chaque critère;
- A totaliser les scores;

3. La dernière étape est *la sélection*, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants:

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales;
- La probabilité de réalisation des objectifs;
- Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.
- Les résultats du diagnostic interne ;
- La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

2-5 La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

1. Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire et qui va le faire ?
2. Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

⁵⁹ .Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 50

⁶⁰Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 40

Conclusion

Toute entreprise en vu de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée.

A cela nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique a suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste d'abord en l'élaboration d'un diagnostique stratégique, désignation des objectifs et les choix possibles, enfin de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi les choix que l'entreprise peut faire, la stratégie de diversification qu'on va mieux détaillé dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II

Concepts de la diversification

Introduction

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 adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

SECTION 1 : Définition et différentes voix de la diversification

Nous nous proposons de présenter dans la première section de ce chapitre, l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et son bien-fondé, et dans la seconde section les raisons, les méthodes ainsi que les enjeux liés à la stratégie de diversification.

1.1 La définition de la stratégie de diversification

La diversification permet à une entreprise de se positionner sur un ou plusieurs autres domaines stratégiques et enrichit ainsi son portefeuille d'activités. La diversification permet à l'entreprise de générer des liquidités supplémentaires et de mieux répartir les risques liés à ces activités.⁶¹

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.⁶²

Ainsi, Kotler et Dubois(1989) pensent que la diversification est « considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits »⁶³.

⁶¹Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

⁶²Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203

⁶³Kotler et Dubois, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92.

1.2 Les composantes de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui vont nous permettre de mieux comprendre, d'appréhender et de décomposer le concept de diversification. On aura tour à tour :

1) Nouveaux domaines d'activité

Ce concept est à ne pas confondre de celui de métier. En effet, la notion de métier est beaucoup plus vague que celle de domaine d'activité stratégique. Le métier désigne toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession. Un domaine d'activité stratégique peut se définir comme un ensemble de facteurs-clés de succès composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits.

Cependant, le métier met l'accent sur les savoirs faire et compétences qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise alors que, le domaine d'activité se définit par rapport au marché, à la technologie et au produit.

2) Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir de savoir-faire particulier, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc.

3) Les synergies

Des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément. Au regard de cette importance très bénéfique de la diversification il est tentant de ne pas penser à l'ensemble des différentes typologies liées à cette notion de diversification.

1-3) La classification de la stratégie de diversification

1.3.1 La typologie d'Ansoff

Ian Ansoff a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché⁶⁴ :

❖ Développement de produits nouveaux (productdevelopment)

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

❖ Expansion géographique ((Marketdevelopment)

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie. La stratégie d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

❖ La diversification totale

L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

Tableau N° 03 : La matrice Ansoff

MARKET/PRODUCT Marché/Produit	PRESENT/Actuel	NEW/Nouveau
PRESENT Actuel	/	PRODUCT DEVLOPEMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKET DEVLOPEMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : Stratégor (1997) op.Cite.p.54

⁶⁴I. Ansoff, op. Cit. p75

• La typologie de C.Rochet (1981)

Il distingue :

- La diversification internationale qui consiste à développer l'activité actuelle de l'entreprise sur des marchés étrangers;
- La diversification de renforcement qui peut être horizontale lorsqu'il s'agit de multiplier des activités similaires à l'activité actuelle sous une identité nouvelle ou verticale par intégration en amont ou en aval;
- La diversification de proximité de type "produit" (nouveau produit pour les marchés actuels) ou de type "marché" (nouvelles applications pour les technologies déjà maîtrisées);
- La diversification totale où de nouveaux produits sont lancés dans un marché non connu par l'entreprise.

• La typologie de Rumelt (1982)

Cet auteur, au même titre que Wriglet introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il distingue trois formes de diversification⁶⁵:

- La diversification "contrainte" qui caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources;
- La diversification reliée ou en chaîne: la composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle étant reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne reposant pas sur une compétence unique;
- La diversification non reliée: l'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

• La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988)

Ces auteurs bâtissent une typologie de la diversification en termes de finalité poursuivie.

Ils distinguent la diversification offensive de la diversification défensive dont l'objet peut être soit l'amélioration de la performance en termes de rentabilité ou croissance de l'entreprise soit l'exploitation cohérente d'un ensemble de savoir-faire ou de ressources. Ainsi distinguent-ils:⁶⁶

⁶⁵Rumelt RP; *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, 3/4, 1982 pages 56.

⁶⁶- Calori, Roland et Atamer, Turgul; Diagnostique stratégique; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997.

- La diversification de type "relais" qui traduit la volonté de réagir face au déclin des activités initiales en investissant dans des domaines où peuvent être employées les ressources ou compétences acquises;
- Ce même souci joint au désir de renforcer ou de développer une position, caractérise une diversification de type "extension";
- Lorsque l'objectif poursuivi est prioritairement de se placer sur un sentier de croissance et de maximiser les résultats financiers la diversification est de déploiement ou de redéploiement selon que le secteur d'activité initial offre encore ou non des opportunités de développement.

• La typologie de Détrie et al (1981)

En se référant aux contextes dans lesquels une entreprise peut se trouver aux plans de sa position concurrentielle et des perspectives de développement de son activité initiale, les auteurs distinguent quatre formes principales de diversification⁶⁷:

- La diversification de placement: elle concerne les entreprises très bien positionnées qui cherchent simplement à rentabiliser à long terme des ressources disponibles;
- La diversification de redéploiement: lorsque le secteur d'activité de base n'offre plus des perspectives de développement suffisantes, l'entreprise recherchera de nouveaux secteurs à bon potentiel à moyen ou long terme;
- La diversification de confortement : une position concurrentielle moyenne appelle un renforcement des activités initiales permettant d'exploiter des effets de synergie;
- La diversification de survie : elle correspond à la nécessité pour une entreprise mal placée de retrouver un domaine lui assurant la pérennité.

On peut remarquer en rapprochant ces typologies dans le tableau 4 suivant que certains auteurs confondent la diversification stratégique qui suppose le changement ou le lancement dans un nouveau métier avec la diversification marketing qui se limite au changement ou à la conquête d'une nouvelle cible. En effet, Strategor insiste sur l'importance de distinguer la segmentation stratégique de celle du marketing.

⁶⁷Détrie, J.P, *Analyse concurrentielle*; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.

Tableau N° 04 : synthèse des typologies de diversification

Ansoff (1968)	C.Rochet (1962)	Rumelt (1982)	Carlos &Harva Topoulos (1988)	Déterie et Al (1981)
-D. horizontale -D .verticale -D. concentrique -D. conglomérale	-D. internationale -D. renforcement -D. de proximité -D. totale	- D .contraintes -D. reliée ou en chaîne - D. non reliés	-D. de relais -D. d'extension -D. déploiement -D.redéploiement	-D. de placement -D. redéploiement -D. confortement -D. de survie

Source : travail personnel

1-4 La dimension de la diversification

1-4-1 La diversification géographique

Elle intervient des lors que l'entreprise sort de son marche 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 marches ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à l'autre.

1-4-2 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. Cela résulte de plusieurs phénomènes:

- Constitution d'un avantage concurrentiel fonde 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.
- Maitrise 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 couts 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 couts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle ;
- Du cout 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 couts 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 cout ou de qualité.

1-4-3 La diversification horizontale

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques.

Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce.

La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

1-4-4 La diversification concentrique

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive.

Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés

1-4-5 La diversification conglomerale

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques.

En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

1.5 Classification de la diversification selon le positionnement de l'entreprise

Nous aurons quatre façons de diversification pour une compréhension beaucoup plus saine.

1.5.1 La diversification de placement

- Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. Le placement peut être financier ou industriel :
- Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie ;
- Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible.

1.5.2 La diversification de redéploiement

C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. En d'autres termes, pour reprendre les deux axes autour desquels la stratégie de diversification s'articule, l'entreprise a une forte position concurrentielle sur le segment stratégique de départ mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible. La diversification, dans ce cas, devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

1.5.3 La diversification de confortement

Ce type de stratégie s'adresse aux entreprises occupant une position concurrentielle moyenne sur leur segment de départ et qui peuvent difficilement l'améliorer. L'entreprise va alors se tourner vers une activité complémentaire afin de bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. L'entreprise va ainsi tenter de se différencier de ses concurrents en ajoutant une activité connexe à son segment stratégique de départ.

1.5.4 La diversification de survie

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court. La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources. La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Figure N° 09 : Les quatre modes de la diversification

		Position concurrentielle du segment d'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Attractivité du segment	Forte	Diversification de placement	Diversification de Confortement	Diversification de survie
	Faible	Diversification de déploiement		

Source : Défi Jean Pierre, Stratégor, politique général de l'entreprise, Dunod, Paris, 2002

Dans cette perspective, nous aborderons dans le prochain point la manière dont une stratégie de dévitrification est faite c'est-à-dire le déroulement d'une telle stratégie sur le terrain, entre autres les objectif les missions et les moyen mise en œuvre.

Section 2 : Diversification : objectifs et méthodes

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.

2.1 Les objectifs de la diversification

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits ; cela peut aussi avoir comme effet d'améliorer son image de marque, et ainsi attirer de nouveaux clients connaisseurs de la qualité des produits d'ores et déjà fournis par cette entreprise. Vendre sur différents marchés, c'est aussi un moyen de réduire les risques de faillite de l'entreprise si un des marchés de l'entreprise s'écroule.

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. 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.

2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel**➤ Sur le plan stratégique**

L'analyse stratégique se fonde sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Nous reconnaissons avec Martinet (1987) que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise. »⁶⁸ La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs ; La valeur étant d'après M. Porter (1992) ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité

⁶⁸Jean Louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.

et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

➤ **Sur le plan concurrentiel**

Porter (1992) a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »⁶⁹.

Les entreprises doivent donc au préalable analyser en profondeur leur position concurrentielle afin de mettre en place une stratégie de diversification apte et adaptée à leur situation et pouvant ainsi conduire à l'exploitation d'un potentiel existant et le développement de nouvelles formes d'avantages organisationnels et économiques.

2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique

➤ **Sur le plan organisationnel**

Orsini (1987) admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »⁷⁰.

La diversification qui intègre de nouvelles compétences dans la gestion de nouveaux domaines d'activité, favorise les synergies entre anciennes et nouvelles activités permettant une bonne circulation de l'information au sein de la structure. La flexibilité de la structure dans la gestion de ses activités permet à celle-ci de s'adapter à l'évolution de l'environnement, et reflète souvent mieux les perspectives de croissance économique.

➤ **Sur le plan économique**

L'un des éléments qui guident l'appréciation de l'entreprise est la mesure de l'indicateur économique. Cette mesure passe par l'analyse de la rentabilité ou du rendement. La rentabilité étant considérée comme un bénéfice net réalisé sur une opération ou une transaction commerciale.

Ainsi, la diversification qui est une stratégie de minimisation du risque en garantissant un rendement meilleur, est une issue par laquelle les entreprises peuvent accroître leur rendement en mettant en place de nouvelles offres aussi attrayantes et compétitives. Cette compréhension de l'objectif de la notion de diversification nous amène à nous intéresser des composantes de ce concept.

⁶⁹Portet. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.

⁷⁰ Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005.

2.2 Les moyens de 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 décideurs ne donnent leur feu vert.

➤ La veille marketing et commerciale

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 la diversification, pendant et après la diversification.

La veille marketing et commerciale 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.

La veille 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 avoir comme résultat un échec.

Au fil des années, la veille marketing et commerciale a subi des changements très importants.

Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce au bouche à oreille, c'est même ainsi que l'on réalisait l'espionnage industriel ! Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées. Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins.

Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie. Il est nécessaire d'adapter ses outils selon ses besoins, le but étant de ne pas copier un modèle standard pour ne pas se retrouver dans des situations où le résultat de la recherche n'est pas utile pour la prise de décision. Il faut créer un processus rapide et optimisé, il n'est pas utile de créer une "usine à gaz", cela peut devenir un facteur de démotivation.

Enfin, il ne faut pas oublier de délimiter la portée de la veille si on ne veut pas se noyer sous trop d'informations mais récupérer juste ce qu'il faut.

Des outils pour automatiser la veille existent, notamment Google grâce à ses alertes par e-mail lors de publication de pages et d'articles programmables par mots-clés. Grâce aux informations récupérées, l'objectif est de trouver ce qui va différencier le projet de ce qu'une autre entreprise fait déjà. C'est-à-dire, en quoi le projet apportera une valeur ajoutée supplémentaire ou comment faire évoluer le projet pour qu'il devienne le meilleur, en d'autres termes, la valeur ajoutée de la diversification.

La première étape sera donc de faire l'analyse et la synthèse de toutes les recherches effectuées.

La seconde sera d'exploiter la valeur-ajoutée de la veille. Il faut alors réfléchir sur la pertinence du projet de diversification et transformer le savoir en action, la décision.

La veille marketing et commerciale est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre énormément d'argent. Pour des diversifications réussies, le travail de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.⁷¹

➤ **La Recherche & Développement**

La recherche et développement, 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.

Le travail de recherche et développement réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit la faisabilité industrielle.

La recherche fondamentale permet d'acquérir des connaissances nouvelles dans certains domaines. C'est-à-dire, qu'en partant de rien, le département R&D d'une entreprise va apprendre le fonctionnement de technologies en pratiquant des travaux expérimentaux ou théoriques.

⁷¹Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012.

Durant cette étape, on ne pense pas encore à une quelconque application ou utilisation particulière.

La recherche appliquée a le même principe que la recherche fondamentale, sauf que l'on dirige les travaux vers un objectif pratique correctement déterminé. Cette phase est très importante, elle permet d'acquérir assez de connaissances pour permettre la transition vers l'étape suivante, le développement expérimental.

Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste en des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique.

Tout ceci, en vue de produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des produits issus d'une invention ou découverte.

Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché. Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs sur un plan commercial, cela va permettre à une entreprise de se différencier des autres.

Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production.

Toutefois, tout cela a un impact en termes de coûts. La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon indépendamment de sa santé financière, 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 engendrer de problèmes, souvent provoquant 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.

On retiendra alors, que sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se

différencier grâce à de nouvelles offres et alors créer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches importants, et donc de se différencier de ses concurrents⁷².

Enfin, sur un plan financier, la R&D a des coûts très importants, principalement en ressources humaines mais qui peuvent être très rapidement rentables si la diversification réussit.

➤ **Les décideurs**

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 phases.

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, c'est-à-dire 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. Il est réalisé 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. On 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.

La prise de décision est une étape très importante, il s'agit d'un problème complexe. Des facteurs tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise ou même les informations acquises ont des effets sur la décision. Pour que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, ils ont besoin d'informations à toutes les échelles, aussi bien financières que sur l'industrialisation. Ainsi il ne faut surtout pas qu'une décision repose sur une unique personne, il faut des connaissances dans tous les domaines pour éviter

⁷² Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-Politics-International Relations), Avril 2010, p8

de tomber dans ce genre de piège. C'est la raison pour laquelle les entreprises font souvent appel à des cabinets de consulting.

Les cabinets de consulting ont pour but de donner des conseils stratégiques. Cela peut donc changer radicalement la manière de voir le projet de diversification. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une aide et uniquement d'une aide à la prise de décision. Les cabinets ont des expériences assez larges car ils ont suivi de multiples entreprises et ont archivé les cas d'échecs ou de réussites. Ils produisent également une veille commerciale et marketing très intense, afin de toujours suivre les phénomènes de mode et donner ainsi les meilleurs avis possible.

Lors d'un projet, tout le travail réalisé en amont de la diversification à proprement parler, par la veille commerciale, par la recherche... joue donc un rôle essentiel impactant directement le succès ou l'échec du projet. Ce n'est qu'une fois tout ce travail réalisé, que l'entreprise peut s'attaquer au corps du projet en lui-même.

2.3 Déroulement de la diversification

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.

➤ Vérifier la viabilité 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 financière⁷³.

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 qu'on 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. Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, les procès entre Apple et Samsung

⁷³ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210

à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

Une fois le produit 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. Ce qui peut déclencher l'envie d'acheter est le rapport entre la valeur ajoutée de l'existant et le prix. Ce prix doit également tenir en compte différents facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible.

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. Pour être certain de la qualité de son innovation, l'entreprise doit effectuer toutes ces études, aspects techniques, marketing et commerciaux et financiers. Il se peut que l'on doive repasser par l'une de ces étapes, après analyse de l'aspect financier, il est possible de retourner à l'étude de l'aspect technique.

➤ **L'aspect financier et technique :**

Une fois un 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 investisseurs⁷⁴.

Beaucoup d'entreprises ayant les moyens de mener un projet de diversification savent faire du management et d'acquisition ; c'est-à-dire trouver les cibles, trouver des intermédiaires puis s'en rapprocher. Le problème pouvant se poser est l'intégration. Si la

⁷⁴ Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

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.

Les causes d'échec sont nombreuses, en effet, beaucoup de projets dépassent leurs délais ou leur budget. Les spécifications peuvent être imprécises, on peut avoir une sous-estimation des délais, des difficultés imprévues... Outre ces erreurs de gestion, il ne faut pas oublier l'aspect humain. Il faut que tous les participants du projet soient à l'aise, c'est-à-dire qu'il y ait une bonne communication pour ne pas perdre de vue les objectifs.

Il ne faut pas oublier que se diversifier est un risque avant tout. Il n'est pas conseillé à une entreprise en difficultés de songer à une diversification même si parfois se diversifier sera, à terme, la seule solution viable pouvant assurer la pérennité de l'entreprise.

Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité". C'est-à-dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement.

L'argent alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes: grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes.

Dans les deux cas on attend des avantages futurs. L'entreprise attend alors que le projet apporte des rentrées d'argent et permet des économies pour optimiser les coûts de production (par exemple, achat de nouvelles machines). Le calcul de rentabilité est ici un élément de référence. C'est un rapport entre les profits réalisés et le capital investi. Il permet d'analyser la viabilité au cours du temps du projet, c'est-à-dire qu'en fonction du temps, on est capable de savoir si le projet est rentable ou le sera bientôt et inversement. Les aspects financiers et techniques d'un projet de diversification présentent tous 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.

2.4 Les Avantages et inconvénients de la diversification

2.4.1 Avantages

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à se diversifier. Cependant, même si leurs objectifs diffèrent, toutes les entreprises qui se diversifient sont capables de profiter de certains avantages liés à la stratégie de diversification, tels que l'optimisation de l'emploi des ressources à disposition, le gain en sécurité, et le gain en réactivité.

a. Exploiter au mieux les ressources de l'entreprise

Avant tout, une entreprise qui se diversifie voit forcément ses habitudes changer ; il faut réorganiser la gestion du personnel et des budgets ou encore de la logistique et du matériel. Cette réorganisation est l'occasion d'améliorer les choses.

L'achat et surtout la création d'une nouvelle société est souvent l'occasion pour une entreprise de récompenser ses salariés, en leur offrant de nouveaux postes plus avantageux.

Se diversifier permet aussi parfois à une entreprise d'utiliser tout le potentiel et les compétences de ses employés, qui étaient jusqu'alors cantonnés à une activité.

b. Stabiliser et sécuriser l'entreprise

Même si la diversification, qui est avant tout un investissement, et donc un pari, paraît plus risquée qu'une politique de spécialisation, il apparaît qu'elle constitue au final une vraie opportunité de stabiliser et sécuriser une entreprise.

En effet, une entreprise qui possède plusieurs activités est moins sensible aux fluctuations des marchés qu'une entreprise spécialisée. Même si un des marchés où est présente l'entreprise connaît un ralentissement, elle peut compter sur la croissance d'un autre pour se maintenir.

c. Gagner en réactivité et donc en compétitivité

Enfin, en étant positionné sur plusieurs secteurs d'activité et en possédant déjà plusieurs corps de métiers, il est plus facile d'entreprendre de nouvelles actions de diversification.

Une entreprise qui a un long historique de diversification est plus apte qu'une autre sans antécédents à se projeter sur un nouveau marché, du fait de son expérience. En effet, les procédures d'étude de marché sont rodées, les moyens mis à la disposition d'une diversification sont déjà connus, et tout le processus de validation de cette stratégie est beaucoup plus court, ce qui permet à l'entreprise d'être bien plus réactive⁷⁵.

⁷⁵ Mayrhofer Ulrike, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007.

L'objectif idéal que cherche à atteindre chaque entreprise étant la stabilité et la rentabilité, la diversification peut représenter une alternative d'évolution très intéressante. En effet elle permet de se rapprocher significativement de cet objectif en améliorant en plus la réactivité et la compétitivité de l'entreprise.

Toutefois, il ne faut pas oublier que chaque action entreprise possède également des inconvénients.

2.4.2 Inconvénients

Même si, en règle générale, une diversification n'est pas une décision prise à la va-vite, mais qu'elle a, au contraire, été longuement étudiée et planifiée, certains risques ne peuvent être totalement écartés.

C'est notamment le cas de l'ouverture à de nouveaux concurrents, de la difficulté à gérer une nouvelle vie en entreprise, ou encore de l'apparition d'imprévus qui obligent à de nouveaux investissements.

a. Une ouverture à la concurrence

Le rêve de toute entreprise qui cherche à se diversifier, c'est d'être un précurseur, c'est-à-dire pénétrer dans un nouveau marché. Dans ce cas-là, elle possède, durant une période plus ou moins courte, le monopole sur ce marché, et engrange alors de confortables profits, à condition que ce nouveau marché soit réceptif aux produits proposés.

Cependant, il y a peu d'entreprises déjà établies qui pénètrent ces nouveaux marchés, ce sont souvent des indépendants qui montent leur propre société, en prenant position sur un nouveau marché qu'ils estiment deviendra rapidement très porteur. Même si ces sociétés sont souvent rapidement acquises par de plus grandes, qui profitent alors de ce nouveau marché, ce dernier a déjà été investi par d'autres, et une situation de concurrence s'installe. Autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.

b. Un investissement parfois difficile à supporter

La diversification, plus que toute autre stratégie d'entreprise, présente un risque financier.

En effet, même si certaines sociétés se diversifient en ne comptant que sur les compétences et le matériel dont elles disposent déjà, dans la majorité des cas, diversification rime avec dépenses.

Il faut par exemple recruter du personnel, acheter de nouvelles machines, voire acheter une société déjà existante pour gagner du temps. Comme dans tout investissement, il faut d'abord engager des fonds, avant de pouvoir faire du profit. La diversification étant souvent

mûrement réfléchi et étudiée, les prévisions des dépenses sont généralement correctes, et le risque encouru est connu et accepté.

c. Une vie d'entreprise chamboulée

Chaque entreprise a une organisation, une philosophie et des valeurs qui lui sont propres. On parle de culture d'entreprise.

Ce concept est né en Angleterre puis en Allemagne, au début des années 1830. Cependant, c'est au Japon et aux Etats-Unis qu'elle s'est véritablement imposée, en se basant sur deux principes différents. D'un côté, une inscription logique dans les valeurs de la culture japonaise : la famille, la loyauté, le respect. De l'autre, l'idée américaine qu'une forte culture d'entreprise reflète la puissance de cette entreprise. Cependant, même si l'idée de base diffère, l'objectif est le même : utiliser le sentiment d'appartenance des employés à une entreprise comme outil de management.

En effet, cette culture commune permet d'unir tout le personnel autour de valeurs partagées, de créer une cohésion et ainsi de renforcer non seulement le bien être d'un employé, mais aussi sa motivation et son implication au sein de l'entreprise. A ce titre, elle est entretenue grâce à des rituels, des habitudes ou des événements entre collègues, allant du simple gâteau d'anniversaire partagé entre employés jusqu'aux séminaires.

Conclusion

Pour chaque entreprise, une diversification reste un pari, un pari dont le risque peut être approximativement maîtrisé grâce au travail réalisé en amont, mais un pari tout de même. Un pari qu'il faut aussi souvent faire à cause de la période actuelle de forte évolution technologique pour ne pas se laisser dépasser.

Toutefois le jeu en vaut la peine et la récompense d'une diversification réussie est la promesse de quelques belles années pour l'entreprise.

CHAPITRE III

La démarche stratégique de l'entreprise

Candia/Tchin-lait

Introduction :

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les concepts clés de la stratégie de diversification.

Quant à ce dernier chapitre, nous l'avons réservé au cas pratique de notre thème où nous allons présenter dans la première section l'entreprise Candia/Tchin-lait, depuis sa création à ce jour, Ensuite, La deuxième section sera consacrée au cas pratique où nous allons confronter les résultats de la recherche théorique aux résultats obtenus lors de notre étude, cela consiste à analyser la stratégie de diversification ainsi que la démarche stratégique du groupe Candia/Tchin-Lait.

SECTION 01 : Candia/ tchin-lait, présentation de l'organisme

1-Présentation de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT

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.

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, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

1-1 Historique de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT

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.

1-2 Le contrat de franchise CANDIA/TCHIN-LAIT

N'étant pas laitier de tradition, Tchin-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, 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.

1-2-1 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.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial.

a) Sur le plan technique

- . Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- . Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- . Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- . Mettre à la disposition de Tchin-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

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.
- .

1-2-2 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 CANDIA. 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.

1-3 La laiterie de CANDIA/TCHIN-LAIT

1-3-1 Présentation de la laiterie

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques 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.

1-3-2 La gamme des produits CANDIA/TCHIN-LAIT

L'ambition de Tchin Lait/Candia est de répondre à tous les goûts et besoins des consommateurs, en offrant « à chacun son lait » .

Dans le contexte actuel la gamme des produits ‘ CANDIA ‘ se compose des variétés suivantes :

- **Lait longue conservation**

Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combi bloc 1litre.

- 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, enrichi en vitamine D.
- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

- **Boisson au lait**

- Boisson au lait goût Chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l, 20cl 125 ml.
- Boisson au lait goût Fraise, dénommé « Candy Fraise », en emballage 20cl et 125 ml.
- Boisson au lait goût Banane, dénommé « Candy Banane », en emballage 125 ml
- Boisson au lait goût Caramel, dénommé « Candy Caramel », en emballage 125 ml.

▪ Lait & jus

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Orange-fraise-banane, Orange -Mangue et Pêche-Abricot), dénommé « Twist», en emballage 1l et 20cl, avec paille.

▪ Boissons aux fruits

Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L.

- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible en format 1 litre seulement.
- Nectar de grenade : disponible en format 1 litre seulement.

Préparation Culinaire Liquide

Le Maître Cuisinier, disponible en format 20 cl.

1-4 Les capacités de conditionnement de CANDIA/TCHIN-LAIT

Tchin-Lait emploie 904 personnes (dont 50 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 40% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

En 2001, l'usine pouvait conditionner 100.000 litres de lait /jour, soit :

35 millions de litres/an.

Depuis 2012, Tchin-Lait dispose de 4 lignes de conditionnement pour une capacité d'un million de briques/jour ; soit 600.000 litres/jour.

Depuis mai 2015, GLJ Alger entre en activité avec 4 lignes de conditionnement pour une capacité de 1,2 millions briques/jour ; soit 600 000 litres /jour.

1-5 Structure organisationnelle de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT

L'entreprise Candia/Tchin-Lait fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité.

1-5-1 Les principales missions des différentes directions de l'entreprise Candia/Tchin-Lait

1-5-1-1 La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégique et des décisions sur la politique marketing à adopter. Elle a également pour mission la coordination l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

1-5-1-2 La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CANDIA/TCHIN-LAIT, sa fonction consiste en :

- ❖ La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité social et les employés, les congés...)
- ❖ La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...)
- ❖ Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise

1-5-1-3 La direction fiance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- ❖ La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- ❖ La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- ❖ La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ces précautions vis à vie des tiers.

1-5-1-4 Direction laboratoire-qualité

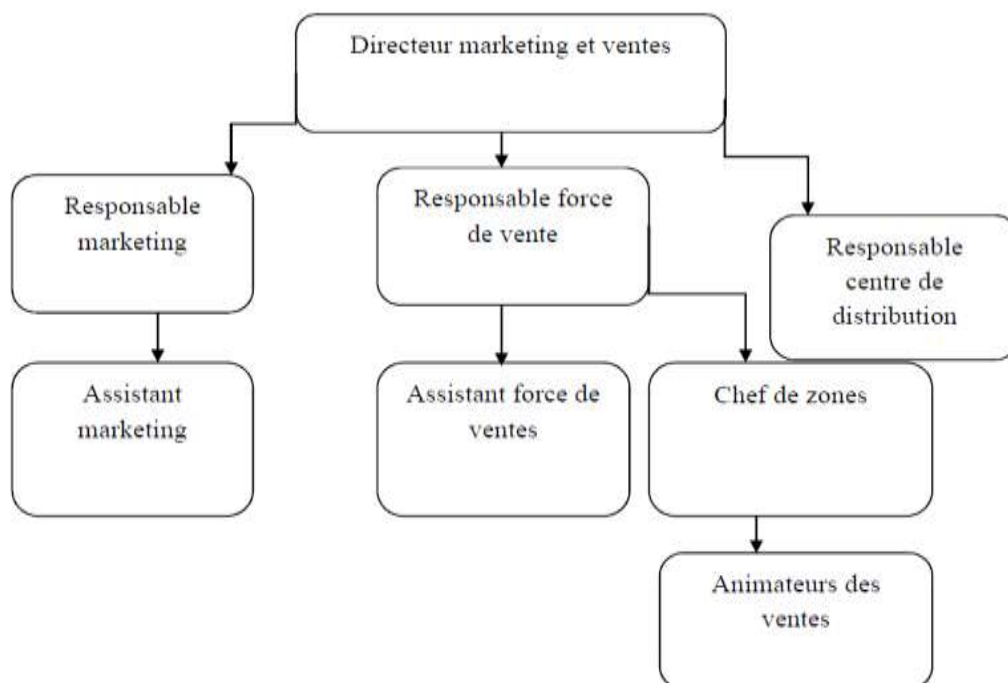
L'entreprise Candia/Tchin-Lait dispose de deux types de laboratoires : un laboratoire physico-chimique et un laboratoire Microbiologie, ces derniers ont pour but de contrôler la matière première et tout produit résultant de l'activité de l'entreprise, de certifier la qualité des produits et de s'assurer de leur conformité aux normes et cela tout au long de la chaine de production, ainsi elle dispose des services suivants :

- ❖ Service de contrôle et de suivi de la qualité au niveau du traitement
- ❖ Service de suivi de la qualité au niveau du conditionnement

1-5-1-5 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° 10 : Organigramme de la direction marketing et ventes

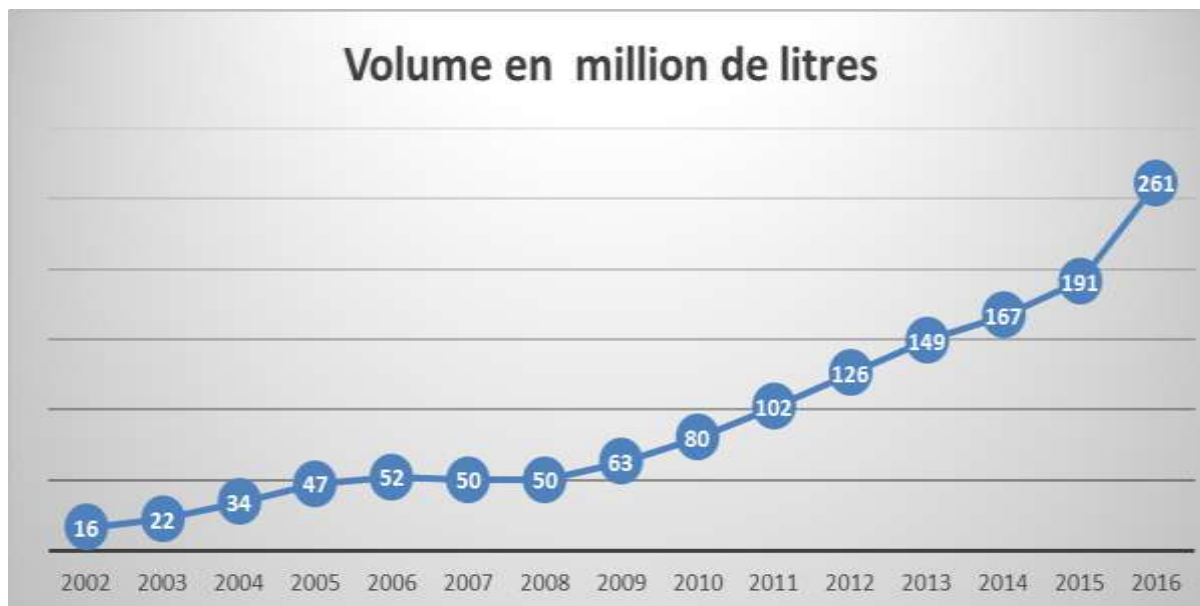


Source : Direction marketing et ventes.

1-6 Evaluation du chiffre d'affaire

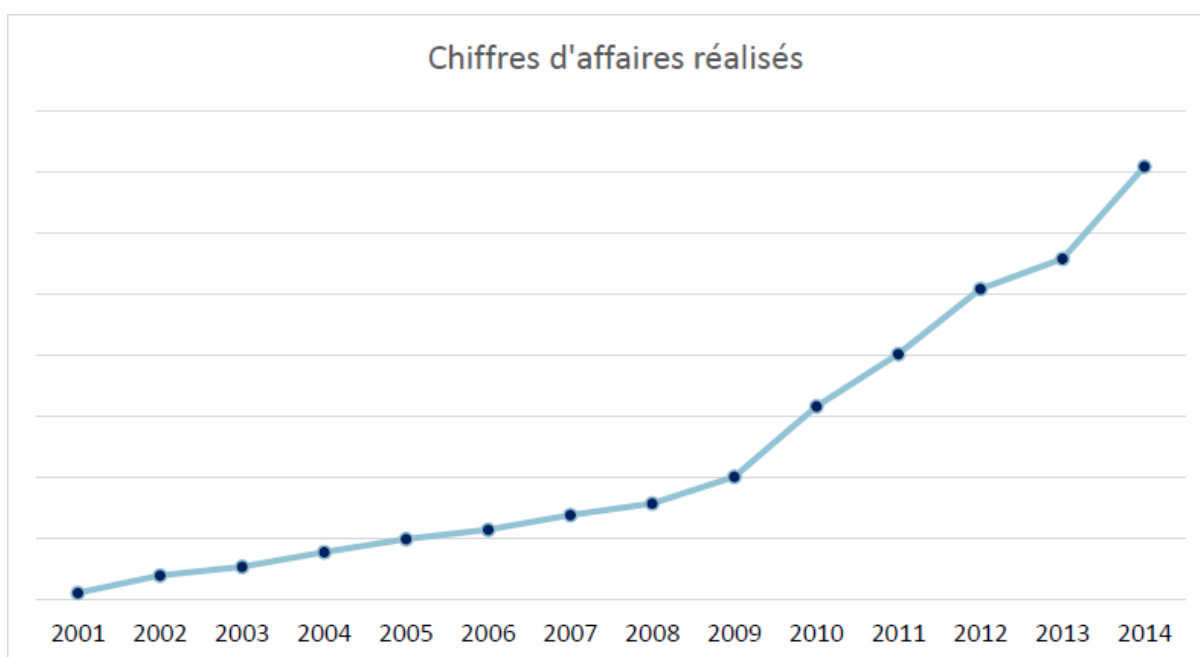
Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

Figure N° 12 : Volume de Production



Source : Documents de la direction marketing (document interne)

Figure N° 13 : Chiffre d'affaire réalisée (CA en million DA)



Source : Documents de la direction marketing (document interne)

CHAPITRE III La démarche stratégique de l'entreprise Candia/Tchin-lait

Tableau N° 5 : Le chiffre d'affaires réalisées par l'entreprise de 2001 à 2014.

année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CA (million DZ)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028	10.163	11.15	14.172

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

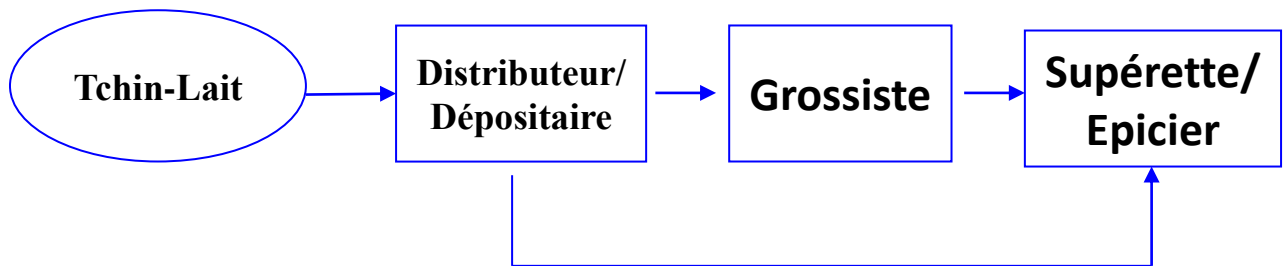
- ❖ En 2001, le chiffre d'affaires a atteint 200 millions de Dinars pour une production totale de 6 050 000 litres de lait.
- ❖ En 2002, le CA global s'élève à 770 millions de dinars, suite au lancement de Candia-Fraicheur (Crème fraiche) pour une production de 20 millions de litres de lait.
- ❖ En 2003, 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 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 2014.

1-6-1 Réseau de distribution

Les produits Tchin-lait sont distribués sur tout le territoire algérien. Tchin- lait dispose de trois centres de distributions, l'un à Bejaia et les deux autres à Alger. Elle assure en partie une distribution directe et dispose des clients grossistes et dépositaires dans les autres villes. Ces derniers sont des distributeurs de produit Tchin-lait bénéficiant d'avantages en matière de prix par rapport aux grossistes. Ils sont 13 dépositaires repartis sur les wilayas suivantes: Alger, Oran, Ouargla, Blida, Batna, El Oued, Annaba, Sétif, Bechar, Constantine, Laghouat, Biskra, Djelfa.

CHAPITRE III La démarche stratégique de l'entreprise Candia/Tchin-lait

Ci-dessous l'évolution du réseau de distribution



En 2008 : mise en place d'un réseau de distribution directe.

15 wilayas couvertes avec 20 distributeurs.

8.000 points de vente livrés chaque semaine, par 26 véhicules de distribution

En 2016 :

44 wilayas sont couvertes avec 53 distributeurs.

48.000 points de vente livrés chaque semaine, par 320 véhicules de distribution.

Près de 800 emplois indirects créés.

En 2018 :

46 Wilayas sont couvertes avec 55 distributeurs

52.000 points de vente livrés, par 380 véhicules de distribution.

Près de 904 emplois créés.

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 Object de l'enquête

Dans le but de voir en pratique la portée de la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Candia/Tchin-Lait, et l'impact qu'elle a pu avoir sur l'évolution de l'entreprise, nous avons effectué une enquête auprès des responsables commerciaux et marketing, par le biais d'un entretien. Ce qui nous a permis de vérifier sur le terrain les hypothèses avancées précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise Candia/Tchin-Lait à adopter la stratégie de diversification.

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents internes de l'entreprise, notamment des données du service commercial, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

2-2 Entretien

Définition

L'entretien est une technique de recueil d'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien directif** : l'enquêteur ne dispose pas de question préalable comme dans le questionnaire mais d'une liste de points précis et relatifs au thème étudié.
- **L'entretien semi-directif** : il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un trop grand nombre de questions précises (on laisse le choix à l'enquêté de développer tel ou tel thème, on priorise selon son choix).
- **L'entretien non-directif** : le thème n'est pas précis on se rapproche de l'exploration ainsi il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de question.

Dans notre cas, celui-ci a été réalisé de la manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Candia/Tchin-Lait.

2-3 Les objectifs recherchés à travers l'entretien

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise Candia/Tchin-Lait, mener un questionnement 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 Candia/Tchin-Lait, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification.

A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué un certain nombre d'entretiens avec un ensemble d'acteurs impliqué dans le processus d'élaboration de la stratégie en l'occurrence la stratégie de diversification, c'est-à-dire les différents responsables de direction commerciale et marketing de l'entreprise en question.

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche on passe à l'étude critique de l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification de l'entreprise Candia/Tchin-Lait, et cela en s'appuyant sur les réponses issues d'entretien que nous avons effectué.

Toutefois, cette enquête a buté sur plusieurs obstacles, dont les principaux sont les suivants :

- Le manque de temps ;
- Le manque d'information sur TCHIN-TCHIN ;
- On n'a pas pu avoir d'autre information à notre thématique sous prétexte de documents confidentiels.

Section 2 : La stratégie de diversification du groupe CANDIA/TCHIN-LAIT

Dans cette section 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.

Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens avec le service commercial/marketing, 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.

2. Formulation de la synthèse

A partir de l'analyse des données collectées lors des différents entretiens effectués chez Candia/Tchin-Lait nous avons abouti à la formulation des synthèses suivantes :

Réponse 1- Le choix du lait UHT (Ultra Haute Température) pour Tchin-Lait/Candia

Pour comprendre le passage du métier de boissons gazeuses au lait Ultra Haute Température (UHT), il nous faut revenir quelques années en arrière, avec l'ouverture du marché Algérien à la concurrence et par conséquent à l'arrivée des gros mastodontes de la filière, à l'instar de COCA COLA, PEPSI COLA, et autres sociétés internationales de même niveau.

Selon le chargé commercial, TCHIN TCHIN, voyait dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir. En effet, elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes. Ainsi une révision de sa stratégie était devenue impérative, si elle voulait encore continuer à exister. C'est là, que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien, connaissait une demande en plein essor.

C'est au cours des multiples études, prospections, visites, menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le lait UHT a germé, puis à grandi, jusqu'à devenir une réalité incontournable.

Et d'après les informations recueillies sur le terrain, Tchin-Lait a opté pour le choix du lait UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) car lors de l'élaboration de son étude de marché, elle a constaté que les algériens consomment soit 100litres/habitant/an et le lait existant en Algérie est frais et 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, ainsi elle a attiré la clientèle en proposant un lait UHT car il reflète la qualité vue que ces produits sont certifiés par les normes ISO 9001 Version 2000 ainsi que la certification ISO 22000 (Sécurité des denrées alimentaires).

Selon notre analyse, le lait représente l'un des plus importants marchés alimentaires de l'Algérie et l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; il représente un marché de plus de 3 milliards de litres/ans, c'est pour cette raison que Tchin-lait s'est lancé dans la production des produits laitiers, car elle y a trouvé une opportunité.

Nous avons constaté lors de notre étude que le lait UHT CANDIA avait un avantage :

- ❖ 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.

R2- Les raisons de la diversification de Candia/Tchin-Lait

D'après leur service commercial, Candia/Tchin-Lait se diversifie car cela lui permet de répondre aux besoins des consommateurs, ce qui assure leur fidélité à l'entreprise. La réussite du produit leurs apportent un bénéfice conséquent, en diversifiant ces produits, grâce à la direction de recherche et développement, Candia s'est lancé dans la production de laits boisson, poudre instantanée, boisson aux fruits et récemment la préparation culinaire liquide. Par cela elle assure sa survie, avec des produits divers et variés, les pertes liées aux produits peu demandés sont comblées par les bénéfices des produits qui touchent une grande part de marché. Et enfin, la diversité de ses produits lui permet d'élargir son marché et de prévoir l'avenir de l'entreprise.

R3- Les différentes stratégies utilisées par Candia/Tchin-lait pour se diversifier

Nous avons constaté que Candia/Tchin-Lait utilise une stratégie de diversification de type concentrique, c'est-à-dire qu'elle exploite plusieurs produits différents mais qui présente certains points communs entre elles qui est le lait UHT, c'est pour cela qu'il existe une proximité entre le métier de base de Candia et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne (VIVA, SILHOUETTE, TWIST, CANDY CHOCO...).

On a également constaté que Candia/Tchin-Lait utilise une stratégie de diversification de type horizontal et cela pour satisfaire et fidéliser sa clientèle en proposant une large gamme de produits (CANDY CHOCO, TWIST, CANDY FRAISE, MAITRE CUISINIER...) toujours à base de lait UHT qui est le cœur de son métier.

Quant à la stratégie de diversification vertical l'entreprise Candia/Tchin-Lait l'utilise afin d'acquérir de nouvelles compétence et renforcer son potentiel concurrentiel ce qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel, ils ont opté pour l'intégration vertical afin d'intégrer des activités de l'amont ou de l'aval à leurs propre activité, autrement dis cela lui permet de se positionner non plus sur une phase de la chaine : conception, production, distribution de ses produits mais sur plusieurs voir sur toutes les étapes de cette chaine.

Et d'après son étude de marché l'entreprise Candia/Tchin-Lait à trouver que la consommation du lait par les algériens est élevée, du coup elle a eu recours à la stratégie d'extension (diversification géographique) afin de s'implanter un peu partout pour répondre aux besoins et attentes des clients et conquérir le marché, ainsi Candia/Tchin-Lait est devenu un groupe comportant 3 sites industriels (Alger, Bejaia et Sétif), avec près de 850 employés et cette restructuration organique leur permet une meilleure concentration de ressources industrielles et humaines, pour une meilleur compétitivité et optimisation des couts.

Selon notre analyse Candia/Tchin-Lait entend tirer avantage de son envergure et de son savoir-faire industriel pour pénétrer d'autre secteurs à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance.

R4- Le déroulement de la démarche stratégique de Candia/Tchin-Lait

A partir des réponses obtenues auprès du service commercial/marketing, l'entreprise Candia/Tchin-Lait ne possède pas de département destiné à la stratégie.

Concernent les décisions stratégiques, elles parviennent exclusivement du PDG et peut être soutenue 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.

Pour assurer cette assistance, Candia s'engage à envoyer sur le site un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel a des périodes choisies de l'année.

Candia France s'engage, aussi, à accueillir et 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.

R5- Mission, vision, et objectifs de la diversification de Candia/Tchin-Lait

La principale mission de l'entreprise Candia/Tchin-Lait est d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produit et les vendre à des prix nettement plus compétitifs et ce afin de satisfaire le client, le fidéliser et ainsi réaliser des bénéfices.

La vision de l'entreprise Candia/Tchin-Lait est défini sur un horizon allant jusqu'à 2025 en se fixant comme objectifs de :

- ❖ Préserver son image de marque ;
- ❖ Être leader du lait UHT sur le marché national ;
- ❖ Diversifier sa gamme de produit par l'innovation ;
- ❖ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ❖ La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ❖ Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets ;
- ❖ Quadrupler son activité et élargir son offre ;
- ❖ Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Quant aux motivations de Candia/Tchin-Lait, elles se résument à la satisfaction et la fidélisation des clients et surtout être leurs écoutes, c'est pour cela qu'elle s'efforce d'être la marque préférée des consommateurs algériens.

R6- Les outils d'analyses stratégiques adoptées par Candia/Tchin-Lait

D'après notre enquête on peut dire que Candia/Tchin-Lait adopte plusieurs outils d'analyse pour mener à bien son choix stratégique comme l'analyse PESTEL, La grille SWOT, ainsi que la matrice BCG pour cela nous allons les détailler comme suit :

❖ L'analyse PESTEL

D'après les réponses obtenues lors de notre entretien, l'entreprise Candia/Tchin-Lait utilise l'analyse PESTEL pour un diagnostic à long terme, et cela pour encourager l'entreprise à adopter une démarche globale pour construire la stratégie future pendant la rédaction du business plan.

L'environnement politique : l'environnement politique agroalimentaire a beaucoup évolué ces dernières années en raison de la politique du gouvernement sur l'absorption du taux de chômage en soutenant les investissements.

L'environnement économique : l'entreprise Candia/Tchin-Lait dépend des importations pour ça matière première, ainsi les nouvelles réglementations concernant les importations peuvent freiner l'élaboration d'un nouveau produit afin de se démarquer de la concurrence.

L'environnement socioculturel : sur ce plan, le mode de consommation des algériens qui veulent la meilleure qualité à un prix raisonnable est la chose que l'entreprise peut satisfaire.

L'environnement technologique : en termes de technologie, il y a une satisfaction pour ce secteur à raison de prise en charge par la recherche et développement, malgré sa cherté.

L'environnement écologique : Candia Algérie a annoncé la nouvelle de « la certification environnemental FSC (Forest Stewardship Council) des emballage TetraPak des produits Candia/Tchin-Lait »

L'environnement légal : Candia/Tchin-Lait est conforme aux normes et lois qui influencent et limite les activités de l'entreprise et des individus.

❖ Elaboration d'une grille SWOT

D'après la responsable marketing, l'analyse SWOT leurs permet d'élaborer une stratégie à court terme, pour dégager les grandes lignes stratégiques, ainsi l'analyse SWOT va croiser le diagnostic interne de l'entreprise (ses force et faiblesses), avec le diagnostic externe (son environnement), dans le but de mettre en relation les forces de l'entreprise avec les opportunités offertes par le marché.

Les forces

- Une augmentation considérable de la production ;
- La variété de la gamme des produits ;
- Produits disponibles sur tout le territoire national ;
- Résultat net en augmentation.

Les faiblesses

- Coût d'achat des matières premières important ;
- Matières premières et emballages importés ;
- Stocks élevés de matières premières et produits finis ;
- Dépendance de l'importation.

Les opportunités

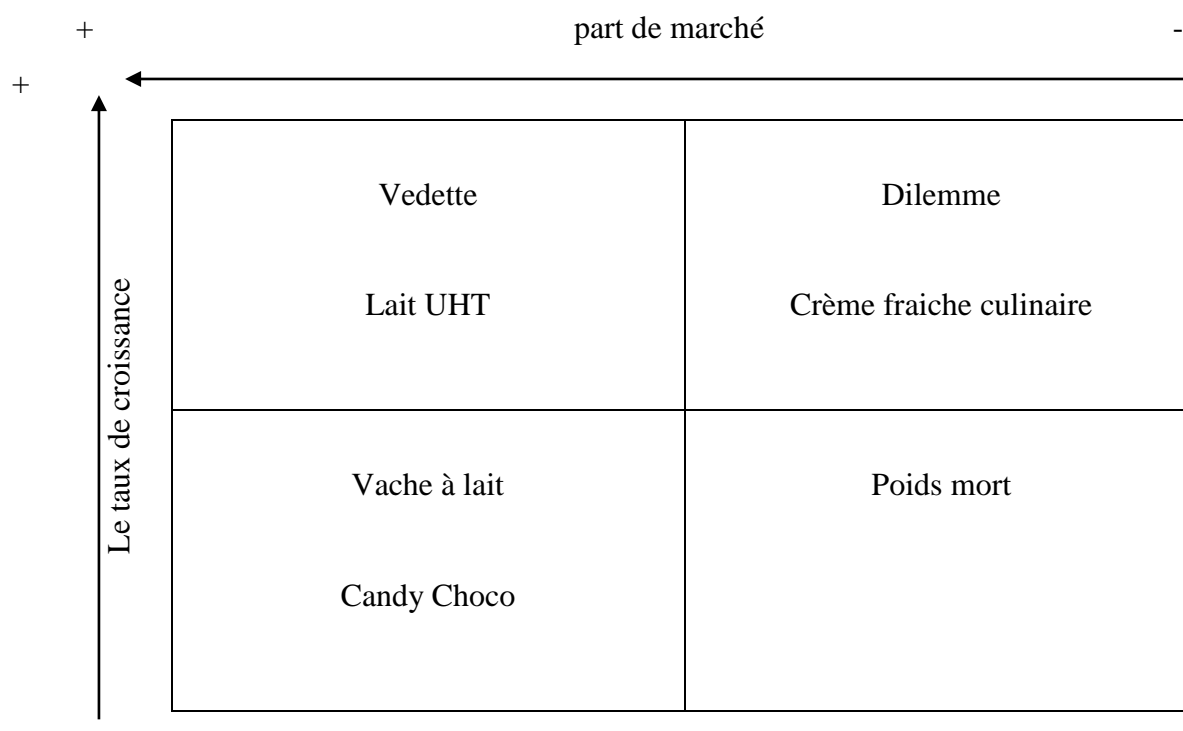
- Les produits laitiers de Candia/Tchin-Lait sont des biens de base pour tous les foyers algériens.
- L'augmentation des demandes sur tous les produits laitiers.

Les menaces

- Une concurrence intense.
- Les actions entamées par les concurrents direct de l'entreprise, en l'occurrence « Soummam » & « Obi », pour augmenter ces parts de marché.
- L'importation de la poudre.

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

Tableau N° 06 : le classement des produits de Candia/Tchin-Lait dans la matrice BCG



Source : travail personnel (réaliser par nous même à partir des données collecter sur le terrain)

Et à partir des résultats obtenus de ces analyses, Candia/Tchin-Lait définit les plans business, les plans opérationnels et les budgets nécessaires.

R7- Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de Candia/Tchin-Lait

D'après les réponses obtenues pendant notre entretien avec le service commercial, il est ressorti que l'élaboration de la stratégie s'effectue sous la supervision du 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 a leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs.

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 nécessaire à engager afin de pouvoir prendre les décisions qui conviennent.

R8- La diffusion et la communication de la stratégie

D'après le service commercial l'élaboration et le choix des stratégies est une étape cruciale qui consiste à la diffusion et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés (directeur de chaque département, personnel concerné par la stratégie « production, finance et comptabilité, marketing, ressource 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 de ses objectifs.

Et d'après les informations récolté cette démarche peut s'avérer parfois un peu longue ce qui fait qu'elle rencontre certaines difficultés, ainsi compte tenu de cette situation nous suggérons à l'entreprise de mettre en place une meilleure démarche de communication et diffusion de ses objectifs.

R9 - L'environnement et le choix de la démarche stratégique

D'après le service commercial la stratégie de Candia/Tchin-Lait est plutôt proactive que réactive, car par exemple concernant le lancement de Soummam dans la production de lait UHT, la campagne publicitaire de Candia/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.

R10- Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique

Selon le service commercial Candia/Tchin-Lait rencontre certains problèmes :

- **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 de la devise étrangère et des marchés des matières premières à l'international.
 - L'insuffisance d'organismes spécialisés dans les études des comportements des consommateurs.

R11- Le contrôle de la stratégie

D'après les réponses obtenues, un point de situation est discuté à chaque comité de pilotage, avec Candia France une ou deux fois par an.

Le département marketing en collaboration avec les principaux cadres élaborent un tableau de bord pour le contrôle des opérations.

R12- Le projet d'investissement de Candia/Tchin-Lait

L'entreprise Candia/Tchin-Lait cherche toujours à se diversifier, apporter des nouveautés et s'améliorer, d'ailleurs parmi ces objectifs l'acquisition et modernisation des équipements, fusion, acquisition d'entreprise, démarrer un nouveau projet d'entreprise et l'agrandissement des airs de stockage.

○ Exemple pratique d'un produit

L'élaboration du produit Candy Choco par Candia/Tchin-Lait afin de se diversifier

Le produit Candy Choco a fait son apparition en 2004, il est l'un des produits qui fonctionne le plus pour Candia/Tchin-Lait, avec lequel elle s'est diversifier et a fait augmenter ces parts de marché ainsi que son chiffre d'affaires, c'est pour cela que nous allons détailler le processus d'élaboration du produit Candy Choco avec les informations récoltées lors de notre entretien avec la responsable marketing.

L'idée du produit Candy Choco

D'après notre entretien, l'idée de lancer le produit Candy Choco est venue du fait qu'il y a déjà du vécu, y a un produit qui est prêt en France, le Candy Up, ainsi la direction a décidé d'adapter le concept de ce produit en Algérie, en pensant aux enfants qui ne consomment pas de lait et aussi beaucoup plus pour remplacer les gouter, avec Candy Choco qui est un lait Candia à base de cacao fait avec des ingrédients naturels.

Le processus de conception du produit Candy Choco

Selon la responsable marketing, une fois que l'idée de produit Candy Choco est validée, elle est murie de la part de tous les services qui participent et qui interviennent lors de l'élaboration de sa stratégie. L'idée de Candy Choco est totalement innovatrice en Algérie, c'est un produit qui n'était pas habituelle aux consommateurs algériens de ce fait l'entreprise Candia/Tchin-Lait pour faire naître l'envie aux consommateurs, a rajouter du sucrer au Candy Choco car le produit Candy Up n'était pas sucrée, il était léger, et la différence entre les produits français et nos produits est que les Algériens consomment trop sucré et épais par rapport à la France, ce qui fait elle a élaboré une recette qu'elle a amélioré en effectuant des tests internes, à l'intérieur de la direction avec le département R&D, et en élargissant ses tests Candia/Tchin-Lait a établi son étude de marché, en faisant tester des échantillons de produit à travers le territoire national avec un questionnaire, qui contient des questions simples et directes afin de ne pas déranger ni forcer le consommateur tell que oui ou non, bon ou pas bon et pourquoi, ce qui leur a permis d'améliorer leur recette et corriger les erreurs.

Après l'idée, R&D et l'étude de marché vient le test de viabilité et faisabilité, technique (technologie) ainsi elle se pose la question est ce qu'elle a les moyens, la capacité de lancer ce produit, c'est là que la stratégie est mise en avant. Le rôle la direction marketing est de positionner Candy Choco sur le marché (à qui le vendre, le prix, promotion...) et de le cartographier.

Candia/Tchin-Lait a lancé le premier Candy Choco 1Litre en 2004, puis le 20CL en 2006 et le 125ML en 2016.



CHAPITRE III La démarche stratégique de l'entreprise Candia/Tchin-lait

Le produit Candy Choco n'a pas changé depuis le temps, il est resté toujours le même en 2019, l'entreprise s'efforce toujours de l'améliorer afin d'offrir un produit de qualité, d'ailleurs Candia/Tchin-Lait est en train d'essayer de réduire la quantité de sucre de Candy Choco, car la réglementation en 2019 a été mise en vigueur et elle consiste à réduire le taux de sucre et pour cela, un certain temps leur a été accordé afin de ne pas brusquer le consommateur, ainsi ils le font graduellement, afin que le consommateur s'habitue au goût et ne s'aperçoive pas.

Selon les informations qui nous ont été transmises, l'entreprise Candia/Tchin-Lait a récemment arrêté la production de Candy Choco 1Litre, car le produit a commencé à être en déclin par rapport aux autres produits de 1Litre, et après une forte demande par les consommateurs qui le trouvaient plus dans les rayons de leurs supermarchés, elle a relancé la production de ce dernier et ce afin de satisfaire la demande de ses clients.

On peut considérer ceci comme étant une stratégie établie par Candia/Tchin-Lait afin de relancer les ventes de Candy Choco 1L sur le marché, chose qui a bien fonctionné.

Objectifs de Candy Choco

D'après les informations recueillies, l'objectif de Candy Choco est d'assurer à l'enfant un goûter sain, hygiénique, propre et sans conservateur il y a que du lait et du cacao, cependant la direction trouve que le meilleur testeur c'est les enfants et pour cette catégorie, le Candy Choco et leurs favoris, ainsi l'objectif de l'entreprise est d'offrir des produits de bonne qualité.

Après tout, le lancement de Candy Choco a permis à Candia/Tchin-Lait d'innover, de se diversifier et de réaliser certains de ces objectifs comme exploiter au mieux ses ressources, gagner en réactivité et en compétitivité, cela lui a permis aussi d'avoir un avantage concurrentiel et d'augmenter son chiffre d'affaires annuel.

Concernant le plan concurrentiel

Le produit Candy Choco fait face à une concurrence rude sur le marché, et malgré ça ils parviennent toujours à être leader des ventes concernant ce produit, d'après la responsable marketing la concurrence est bénéfique pour l'entreprise car cela leur permet de corriger leurs défauts et d'améliorer la qualité du produit.

Conclusion

D'après les résultats que nous avons obtenu on peut dire que l'entreprise Candia/Tchin-Lait possède a priori une stratégie de diversification clairement définie elle est considérée a la fois comme concentrique, horizontale du fait qu'elle concerne le lait UHT et aussi vertical, quoi que c'est à travers celles-ci qu'elle assure sa compétitivité et sa pérennité en Algérie, concernant la décision stratégique elle parvient exclusivement du P-DG, ainsi des suggestions et des propositions lui sont soumises par le département marketing, et ainsi il prend la décision final. La direction générale informe les différentes structures qui la composent, qui a leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement instable, la croissance démographique qu'a connue notre pays a engendré une concurrence accrue. De ce fait, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés accentuent la concurrence et rende l'environnement de l'entreprise incertain.

Cependant, la stratégie permet à l'entreprise de développer de nouvelles activités auxquelles elle n'était pas prédestinée, pour qu'elle puisse rester compétitive et qu'elle atteigne la taille critique nécessaire pour exister.

La diversification est un choix stratégique possible qui vise à proposer des produits diversifiés sur des marchés différents, exigeant la mise en œuvre de compétences nouvelles. L'orientation stratégique est un ensemble de décisions prises afin d'atteindre un objectif et qui orientent à long terme les activités et structures de l'entreprise.

L'étude que nous avons menée au sein de Candia/Tchin-Lait nous a permis de voir de plus près la place qu'elle occupe dans l'économie algérienne, ainsi l'importance qu'elle donne cette dernière à la stratégie de diversification.

D'après les informations recueillies et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée auprès du service commercial et marketing, dont l'objectif est de répondre à notre problématique, nous avons aboutis aux conclusions suivantes :

Nous sommes en position d'affirmer notre première hypothèse, qui suppose que dans le bute d'élaborer sa stratégie de diversification Candia/Tchin-Lait adopte un ensemble de model d'analyse, comme le PESTEL et le SWOT, ce qui lui permet d'assuré une bonne démarche stratégique, cela étant expliqué par les résultats obtenus elle adopte pour l'élaboration de sa stratégie un modèle d'analyse universel impliquant l'utilisation d'outils et techniques propres au management stratégique, en suivant une démarche très élaboré qui consiste, d'abord à définir ca mission puis a fixé un nombre d'objectif à atteindre.

Quant à la deuxième hypothèse, qui suppose que la stratégie de diversification de Candia/Tchin-Lait est efficace grâce a la contribution et à la participation de différents services, nous la confirmons du fait que l'élaboration de la stratégie s'effectue sur la supervision du P-DG et pilotée par le département marketing en collaboration avec les principaux cadres, ce qui nous mène a confirmé notre hypothèse qui dit que l'efficacité est liée à la participation des différents services.

Conclusion générale

A partir de ces résultats, nous pouvons dire qu'au début, Candia/Tchin-Lait s'est spécialisé dans le conditionnement du lait UHT, en suite elle a diversifié ses activités en produisant des boissons laitières telles que Candy Choco, Jus Twist, Boisson aux fruits, Préparation Culinaire Liquide : Le Maître Cuisinier, et cela afin d'assurer sa pérennité sur le marché.

A travers notre étude, nous proposons d'apporter quelques suggestions pour une meilleure performance de sa stratégie :

- Il serait intéressant de se diversifier horizontalement dans les produits laitiers en utilisant ses propres matières premières, à titre d'exemple : le yaourt.
- Il serait intéressant que l'entreprise Candia/Tchin-Lait mette en place un département stratégique à part entière rattaché à la direction général afin d'assurer la mise en place d'une corporate strategy.

ANNEXES

Annexe N°01 : Le guide d'entretien

Axe (01) : La stratégie de diversification

- 1-Pour quoi Tchiv-Lait a choisi le produit laitier ?
- 2-Quelle sont les raisons qui ont poussé Candia/Tchiv-Lait à se diversifier ?
- 3-parmi les stratégies de diversification existantes, quelles étaient celles choisies par Candia/Tchiv-Lait ?

Axe (02) : Le déroulement de la démarche stratégique

- 1-Possédez-vous un département à la stratégie ?
- 2-Après le choix de la stratégie adoptée, comment se voit distribuer les rôles de chacun des acteurs afin de mettre en œuvre cette stratégie ?
- 3-le contrôle de la stratégie adoptée, est-il un point nodal pour Candia/Tchiv-Lait ?
- 4-Quelle sont les outils d'analyse utilisés par Candia /Tchiv-Lait?
- 5-Comment vous définissez vos objectifs ?
- 6- Pour la mise en œuvre de cette stratégie Candia/Tchiv-Lait a souvent surmonter quelques obstacles, pouvez-vous nous citer quelques-uns ?
- 7- Avez-vous des projets en cours de maturation ?

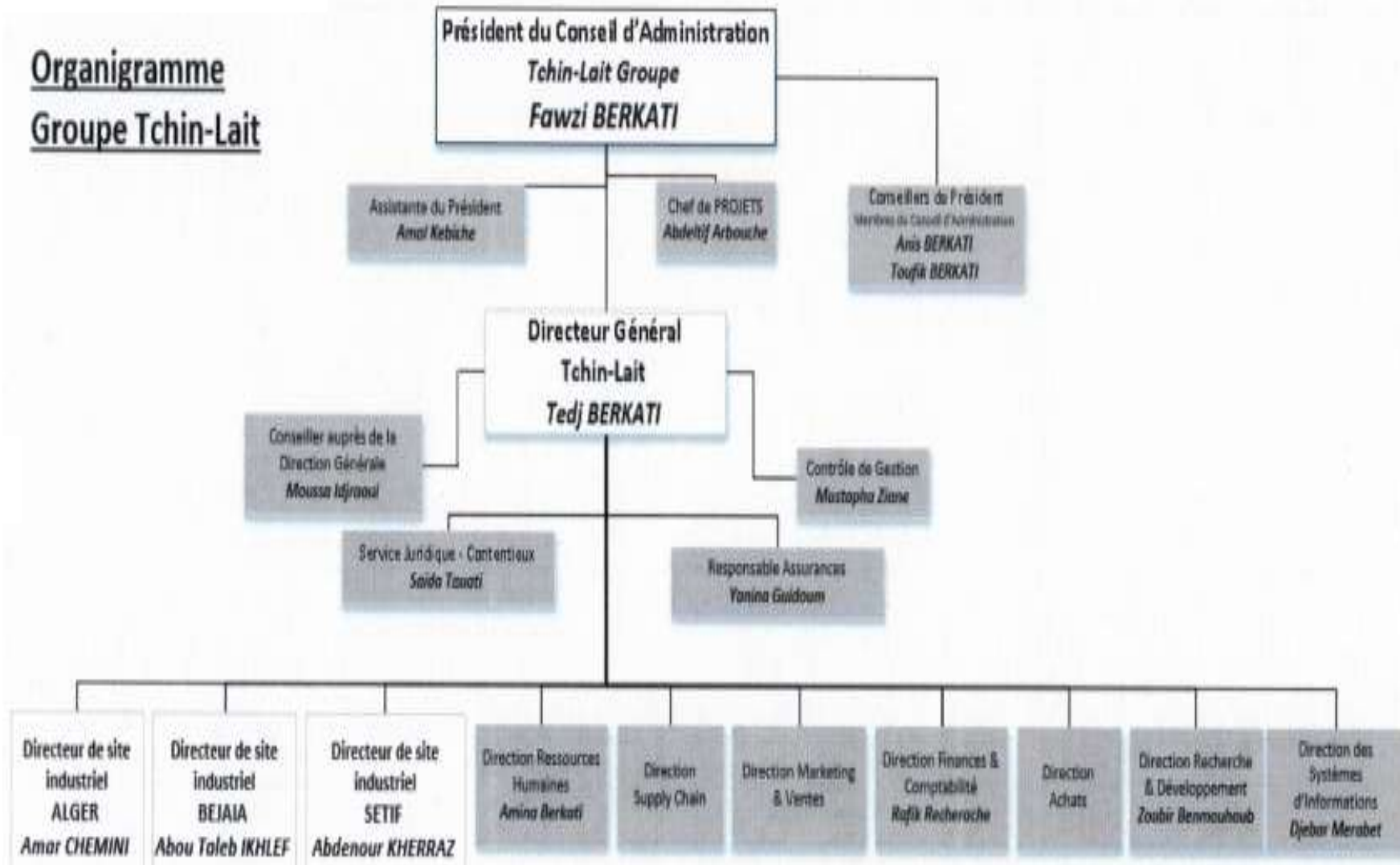
Axe (03) : Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie

- 1-Quels sont les principaux intervenants à l'élaboration de la stratégie choisie pour sa mise en œuvre ?

Axe (04) : L'environnement et le choix de la démarche stratégique

- 1-Pouvons-nous conclure à une stratégie plutôt réactive ou proactive au sein de votre entreprise.

**Organigramme
Groupe Tchine-Lait**



Annexe N°3 : Fiche technique de la boisson à l'orange

Dénomination

Boisson à l'orange

Boisson au jus de Fruits
Teneur en fruits : 15% min.

Contenance

1 L avec bouchon à vis
20cl avec paille

Composition

Eau, sucre, concentré de jus et de pulpe d'orange, additifs à des fins alimentaires (BPF): antioxydants (acide citrique, acide (L-) ascorbique), stabilisants : SIN466, SIN415, arôme

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 52 Kcal (216KJ), Protéines : <0,1g, Glucides : 12,8g, Lipides : <0,1g.

Date limite de consommation

J + 1 année

Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques
Palettes de 720 briques
20cl : Fardeau de 27 briquettes de 20 cl
Palette de 3.240 briquettes

Code-Barres / EAN 13

1 litre: 613 0433 000453

20cl : 613 0433 000392



La boisson qui vous rafraîchit !

Annexe N°4: Fiche Technique de la boisson cocktail de Fruit

Dénomination

Boisson Cocktail de Fruits
Teneur en fruits : 25% min.

Contenance

1L avec bouchon à vis
20cl avec paille

Composition

Eau, sucre, concentré de jus et de purées de fruits (orange, mandarine, ananas, banane, abricot, pêche, papaye, citron), additifs à des fins alimentaires (BPF): antioxydants (acide citrique, acide (L-) ascorbique), stabilisants : SIN466, SIN415, arôme (orange, ananas, mangue, abricot, banane), colorant : Bêta-carotènes SIN 160a (ii).

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 57 Kcal (238KJ),
Protéines :
<0,1g, Glucides : 14,2g, Lipides : <0,1g.

Date limite de consommation

J + 1 année

Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques
Palettes de 720 briques
20cl : Fardeau de 27 briquettes de 20 cl
Palette de 3.240 briquettes

Code-Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000460
20cl : 613 0433 000446



La boisson qui vous rafraîchit !

Annexe N°5: Fiche Technique de la boisson citronnade

Dénomination

Citronnade

Teneur en fruits : 13% min.

Contenance

1L avec bouchon à vis

Composition

Eau, sucre, concentré de jus et de pulpe de Citron, additifs à des fins alimentaires: régulateur d'acidité : acide citrique, stabilisants: SIN466, SIN514, arôme naturel de citron, antioxydant: acide (L-) ascorbique.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeurs énergétique : 60 Kcal (252Kj), Protéines : <0,1g, Glucides : 14,2g, Lipides : <0,1g.

Date limite de consommation

J + 1 année

Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques
Palettes de 720 briques

Code Barres / EAN 13

1 litre : 6130433000477



La boisson qui vous rafraîchit !

Annexe N°6: Fiche Technique du lait Entier

Dénomination

Le Lait
Entier
Lait Stérilisé UHT

Contenance

1 litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 56kcal (233kJ), Protéines : 3g,
Glucides : 4,5g, Lipides (matière grasse) : 2,8g
(2,8%),
Calcium : 110mg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Barquette carton 12 briques
Palette de 720 briques

Code Barres / EAN 13

613 0433 000217

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.



Le lait ENTIER de CANDIA contient autant de matière grasse qu'un bon lait naturel, ce qui lui donne une texture onctueuse et un goût savoureux.

Sa richesse en matière grasse (28 g/litre) assure à l'organisme une part majeure de ses besoins en énergie, nécessaire pendant la journée.

Parce qu'il est plus riche que les autres laits en vitamine A, le lait entier est idéal pour toute la famille, principalement les enfants.

Annexe N°7: Fiche Technique du lait partiellement écrémé

Dénomination

Le Lait
Partiellement écrémé
Lait Stérilisé UHT

Contenance

1 litre – 50 cl

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 45kcal (188kJ), Protéines : 3g,
Glucides : 4,5g, Lipides (matière grasse) : 1,6g
(1,6%),
Calcium : 110mg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

1 litre : Barquette carton 12 briques
Palette de 720 briques
50 cl : Barquette 12 briques
Palette de 1.296 briques

Code Barres / EAN 13

1 litre : 613 0433 000019

50 cl : 613 0433 000026

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.
- ✓ Dose individuelle pour le 50cl.



Idéal pour toute la famille, Candia partiellement écrémé, « Garantie de qualité », nous procure chaque jour les protéines, le calcium et les vitamines nécessaires pour bien démarrer la journée.

Annexe N°8: Fiche Technique du lait Silhouette

Dénomination

Silhouette

Lait Stérilisé UHT écrémé



Contenance

1 Litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, vitamine D

Informations nutritionnelles pour 100ml

. Protéines : 3g, Glucides : 4,9g, Lipides :
0,1g, valeur énergétique : 139 kJ (33 Kcal),
Calcium : 110mg, vitamine D : 1µg

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Barquette carton 12 briques

Palette de 720 briques

Code-Barres / EAN 13

613 0433 0002000

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



Pour ceux/celles qui sont attentifs/ves à leur ligne où qui suivent un régime sans gras.

Silhouette c'est du bon lait CANDIA, sans matière grasse, naturellement riche en calcium et enrichi en vitamine D

Annexe N°9: Fiche Technique du produit Twist

Dénomination

Twist

Boisson au lait et au jus de Fruits

Orange-Ananas / Pêche-Abricot / Orange-Mangue / Orange-Fraise-Banane

Contenance

20cl avec paille

Composition

Eau, lait écrémé reconstitué : 20%, jus de fruits à base de jus concentrés : 10%, sucre, additifs à des fins alimentaires : épaississants (SIN 466, SIN412), régulateur d'acidité : SIN330, arôme, colorant : bêta-carotène : SIN160a, antioxydant : acide L-ascorbique.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 52kcal (218kJ), Protéines : 0,7g,
Glucides : 12,3g, Lipides (matière grasse) : 0g.

Date limite de consommation

J + 180 jours

Colisage

Fardeau de 27 briquettes de 20 cl

Palette de 3.240 briquettes

Code Barres / EAN 13

Orange-ananas 20 cl : 613 0433 000323

Pêche-Abricot 20 cl : 613 0433 000330

Orange-Mangue 20cl : 613 0433 000491

Orange-Fraise-Banane 20cl : 613 0433 000484



Parce que le lait et les fruits ont un véritable intérêt nutritionnel, Candia les a réunis dans Candy Jus, un subtil mélange de bon lait et de jus de fruits, soigneusement sélectionnés.

Source de calcium et pauvre en matière grasse, Candy jus est une onctueuse et rafraîchissante boisson qui nous aide chaque jour à mieux prendre soin de notre organisme.

Annexe N°10: Fiche Technique du lait Viva

Dénomination

Lait Stérilisé UHT
Partiellement écrémé

Enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9,
B12, E, D.

Contenance

1 litre

Composition

Eau, poudre de lait écrémé, matière grasse laitière,
vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, D, E.

Informations nutritionnelles pour 100ml

Valeur énergétique : 46kcal (193kJ), Protéines : 3g,
Glucides : 4,5g, Lipides (matière grasse) : 1,6g
(1,6%),

Calcium : 110mg, vitamines : D : 0,75µg, E : 1,8 mg,
B1:0,17 mg, B2 : 0,21mg, B3 : 2,4mg, B5 : 0,90mg,
B6:0,21 mg, B8 : 7,5µg, B9: 30µg, B12 : 0,38µg.

Date limite de consommation

J + 90 jours

Colisage

Fardeau de 12 briques
Palette de 720 briques

Code Barres / EAN 13

613 0433 000385



Un bon goût de lait, 9 vitamines pour faire
le plein de vitalité et de la vitamine D pour
profiter des bienfaits du calcium.

VIVA, le lait à partager en famille, pour être
en pleine forme, dès le matin

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrage

- 1- « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989.
- 2- Besseyre Des Horts.C-H Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).
- 3- Calori, Roland et Atamer, Turgul; Diagnostique stratégillue; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997.
- 4- De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.
- 5- Détrie, J.P, *Analyse concurrentielle*; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.
- 6- Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203.
- 7- GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003.
- 8- Helfer.J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006.
- 9- J.Avenier.M, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997.
- 10- Joffre.P, Koenig.G « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984.
- 11- Johnson Gerry; Kevan Scholes; Richard Whittington; FRERY, Stratégique 7e edition, edition Pearson Education, Paris, 2005.
- 12- Jean louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.
- 13- Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmatton, France, 2011.
- 14- Portet. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.
- 15- Kotler et Dubois, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92.
- 16- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. etGuth WD, (in stratégor, 1997).
- 17- Mintzberg.H, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 18- Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997.
- 19- Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles etChoix stratégiques, Economica, 2édit, Paris, 1996.

Bibliographie

- 20- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995.
- 21- Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.- 2005.
- 22- Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892.
- 23- Rumelt RP; *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, 3/4, 1982.
- 24- Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004.
- 26- Mayrhofer Ulrike, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007.
- 27- Shumpeter, J. Théorie de développement économique, 1908.
- 28- Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997.
- 29- Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005.

II. Article

- 30- Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement:
web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf
- 31- Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012.
- 32- Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute
- 33- Système de management de la sécurité des denrées alimentaire- exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

Table de Matières

Table de matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction	01
CHAPITRE I : Notions de stratégie et la démarche stratégique	
Introduction.....	03
SECTION 1 : Généralités sur la stratégie	03
1-1 L'évolution de la pensée stratégique	03
1-2 Définitions de la stratégie	04
1-3 Les éléments de la stratégie	05
1-4 Les objectifs de la stratégie.....	08
SECTION 2 : La Démarche Stratégique	09
2.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie.....	09
2.2 Le diagnostic stratégique	11
2-2-1 La segmentation stratégique	11
2-2-2 Le diagnostic externe.....	12
2-2-3 Le diagnostic stratégique interne.....	13
2-3 Les outils du diagnostic stratégique.....	14
2.3.1 Le modèle d'Ansoff.....	15
2-3-2 La matrice du Boston Consulting Group.....	15
2-3-3 La matrice McKinsey(ABC)	16
2-3-4 Le modèle de Porter	17
2-3-5 La chaîne de valeur.....	19
2-4 La décision stratégique	20
2-5 La mise en œuvre de la stratégie.....	21
Conclusion	22

Table de matières

CHAPITRE II : Concepts de la diversification

Introduction.....	23
SECTION 1 : Définition et différentes voix de la diversification.....	23
1-1 La définition de la stratégie de diversification	23
1-2 Les composantes de la diversification.....	24
1- Nouveaux domaines d'activité	24
2- Les facteurs clés de succès.....	24
3- Les synergies.....	24
1-3- La classification de la stratégie de diversification	25
1-3-1 La typologie d'Ansoff	25
1-4 La dimension de la diversification.....	28
1-4-1 La diversification géographique	28
1-4-2 La diversification verticale : l'intégration.....	28
1-4-3 La diversification horizontale	29
1-4-4 La diversification concentrique	30
1-4-5 La diversification conglomerale	30
1.5 Classification de la diversification selon le positionnement de l'entreprise.....	31
1.5.1 La diversification de placement	31
1.5.2 La diversification de redéploiement	31
1.5.3 La diversification de confortement.....	31
1.5.4 La diversification de survie.....	32
SECTION 2 : Diversification : objectifs et méthodes	33
2.1 Les objectifs de la diversification.....	33
2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel.....	33
2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique	34
2.2 Les moyens de la diversification	35
2.3 Déroulement de la diversification	39
2.4 Les Avantages et inconvénients de la diversification.....	42

Table de matières

2.4.1 Avantages.....	42
2.4.2 Inconvénients.....	43
Conclusion.....	44

CHAPITRE III : La démarche stratégique de l'entreprise Candia/Tchin-lait

Introduction :	45
SECTION 01 : Candia/ tchin-lait, présentation de l'organisme.....	45
1-Présentation de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT	45
1-1 Historique de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT	45
1-2 Le contrat de franchise CANDIA/TCHIN-LAIT	46
1-2-1 Engagement du franchiseur (CANDIA).....	46
1-2-2 Engagement du franchisé (TCHIN-LAIT).....	47
1-3 La laiterie de CANDIA/TCHIN-LAIT	47
1-3-1 Présentation de la laiterie	47
1-3-2 La gamme des produits CANDIA/TCHIN-LAIT	48
1-4 Les capacités de conditionnement de CANDIA/TCHIN-LAIT	49
1-5 Structure organisationnelle de l'entreprise CANDIA/TCHIN-LAIT	49
1-5-1 Les principales missions des différentes directions de l'entreprise Candia/Tchin-Lait.....	50
1-5-1-1 La direction générale	50
1-5-1-2 La direction des ressources humaines	50
1-5-1-3 La direction finance et comptabilité (DFC).....	50
1-5-1-4 Direction laboratoire-qualité	50
1-5-1-5 La direction marketing et des ventes.....	51
1-6 Evaluation du chiffre d'affaire	52
1-6-1 Réseau de distribution.....	53
2- Présentation de la méthodologie de recherche	55
2-1 Object de l'enquête	55
2-2 Entretien	55
2-3 Les objectifs recherchés à travers l'entretien	56

Table de matières

SECTION 2 : La stratégie de diversification du groupe CANDIA/TCHIN-LAIT.....	57
2. Formulation de la synthèse	57
Conclusion	68
Conclusion générale	69
Annexes	71
Bibliographie	81
Table de matières	

Résumé

La stratégie de diversification constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent pour réduire les risques liés au déclin des activités de base des entreprises, si on considère la diversification comme un mouvement qui permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités, on peut comprendre que c'est une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité, et dans ce cas elle va s'inscrire dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. L'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise Candia/Tchin-Lait nous permis d'avoir une idée claire et de tirer un certain nombre d'information pertinentes sur la démarche stratégique et la stratégie de diversification adopté par celle-ci. Ainsi, 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 qui est le cas de Candia/Tchin-Lait, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

Mots clés : stratégie, stratégie de diversification, démarche stratégique, domaine d'activité

Abstract

The diversification strategy is one of the strategic maneuvers that companies choose to reduce the risks associated with declining core businesses, considering diversification as a move that allows the company to break out of its business. activity and to broaden its portfolio of activities, it is understandable that it is a response to the surplus of resources generated by a single activity, and in this case it will be part of a strategy of expansion of the 'business. The study we conducted within the company Candia / Tchin-Lait allowed us to have a clear idea and to draw a certain amount of relevant information on the strategic approach and the diversification strategy adopted by it. . Thus, objectively, diversification corresponds to the strategic movements that materialize in a change of field of activity, that is to say by taking into account a new set of key factors of success. These movements can be translated subjectively, either by the expansion of the business of the company which is the case of Candia / Tchin-Lait, or by the coexistence of several trades.

Keywords: strategy, the diversification strategy, the strategic approach, field of activity