

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

**Option : Management des Organisations**

**Thème**

**L'analyse de la démarche stratégique pour le choix de  
la stratégie de diversification  
Cas pratique  
*SPA CEVITAL-Agro industrie***

**Réalisé par :**

FAOUDI Mourad  
GHARBI Tawfik

**Dirigé : Mme T. MAKHLOUF Adjtoutah**

**Promotion 2013-2014**

## ***Remerciements***

*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 Mme MAKHLOUFA Adjtoutah 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 CEVITAL. A leur tête notre promoteur Mr MADDI Adel, pour son accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.*

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

***Merci***

# *Dédicaces*

*Ce travail est dédié à tous ceux qui croient à la réussite par le travail et par le sacrifice.*

*Tawfik et Mourad*

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Modèle des cinq forces de Porter	22
02	La matrice BCG	25
03	réalisations des ventes sur le marché national pour les années 2010, 2011, 2012	60

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les caractéristiques des décisions stratégiques	08
02	Le concept de la stratégie	10
03	L'analyse PESTE	17
04	La matrice SWOT	27
05	Tableau récapitulatifs des premières activités industrielles de Cevital	56
06	Les capacités de production des unités de Cevital	59
07	Les réalisations de ventes marché export par année 2010, 2011, 2012	61
08	Les personnes interrogées durant l'entretien	65

## Liste des abréviations

**BCG:** Boston Consulting Group.

**BU :** Business Units.

**CA :** chiffre d'affaire

**COJEK :** Conserve et Jus El-kseur.

**DAS :** Domaine d'Activité Stratégique

**DC :** Directeur Commercial.

**DFC :** Directeur Finance et Comptabilité.

**DG:** Directeur générale

**DRH :** Directeur des Ressources Humaines

**ERP :** Enterprise Resource Planning.

**FCS :** facteur clés de succès.

**ISO:** Organisation international de standardisation.

**N° :** Numéro.

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

**R&D :** Recherche et développement.

**RSE :** responsabilité sociale des entreprises.

**SACM :** Société Algérienne de Construction Métallique.

**SOCOMEG :** Société de construction métallique générale.

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

# SOMMAIRE

**REMERCIEMENT**

**DEDICACES**

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

**INTRODUCTION GENERALE.....02**

**CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR LA STRATEGIE**

SECTION 01 : le concept stratégie .....07

SECTION 02 : la démarche stratégique.....12

**CHAPITRE 02 : LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION**

SECTION 01 : concept de la diversification.....33

SECTION 02 : le processus et le déroulement de la  
diversification.....43

**CHAPITRE 03 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE AU SEIN DE CEVITAL**

SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de  
recherche.....55

SECTION 02 : présentation et analyse des résultats.....66

**CONCLUSION GENERALE.....78**

**BIBLIOGRAPHIE.....83**

**ANNEXES.....87**

**TABLE DES MATIERES.....90**

***Introduction***

***Générale***

## Introduction Générale

---

Avec l'émergence de la mondialisation, la concurrence entre les entreprises s'est fait accentuée, ce qui les a poussé impérativement à utiliser un tas de techniques leur permettant d'assurer leur compétitivité et du coup leur performance. Dans cette perspective, elles adoptent d'avantage des marges de manœuvre visant à glaner des parts de marchés considérables, on parlera désormais de stratégies d'entreprise qui représentent un important paradigme en gestion des affaires, et ayant une connotation d'origine militaire.

En effet, en parlant de la stratégie, les entreprises tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant de tirer leur épingle du jeu, et cela en neutralisant les menaces et en exploitant éventuellement les opportunités se présentant sur le marché, ainsi, elles consolident leurs forces et évitent leurs faiblesses.

Pour ce faire, ces entreprises soucieuses quant à leur pérennité, ont tendance à se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie de diversification, qui peut être perçu comme un facteur clé de succès par excellence.

En effet, cette stratégie consiste à aller chercher d'autres cieux de marché, c'est-à-dire d'autres produits et éventuellement d'autres clientèles. Autrement dit, pénétrer une activité, soit ayant trait à celle qui est principale (diversification liée), ou encore se lancer dans une activité toute nouvelle (diversification non liée).

Ainsi, cette stratégie requière au préalable de faire des études de marché approfondies par le biais d'un ensemble d'outils dédiés, tels, entre autres, l'analyse **PESTEL** ou encore le **SWOT**, qui sont considérés comme des techniques incontournables.

En outre, les entreprises doivent avoir obligatoirement un système d'information si performant, susceptible de collecter des informations permettant l'application efficace voir efficiente de cette stratégie. Autrement dit, mener une veille informationnelle qui pourrait éventuellement aider le manager dans sa prise de décision concernant l'adoption de cette stratégie.

Actuellement, l'économie algérienne connaît de profondes mutations liées au passage d'une économie de planification à une économie capitaliste, ainsi, la privatisation du secteur public, l'entrée de nouveaux concurrents notamment ceux étrangers, menacent la pérennité des entreprises. À cet effet, l'entreprise Algérienne doit accomplir des manœuvres efficaces afin de se positionner favorablement face à ses concurrents. Pour ce faire, elle

# Introduction Générale

---

doit opter pour une démarche stratégique cohérente. Cela va lui permettre de créer un avantage compétitif durable et porteur de valeur.

Cependant, il semble que la stratégie de diversification n'est pas encore imprégnée dans la culture managériale des entreprises algériennes, cela nous a encouragé à prendre l'initiative, de faire une étude sur ce thème, afin d'apporter une contribution et faire face le cas échéant à cette lacune en raison de l'importance de cette démarche stratégique.

Pour ce faire, nous avons formulé la problématique portant sur le questionnement principal suivant :

**Comment l'entreprise CEVITAL a élaboré sa démarche stratégique pour s'orienter vers le choix de la stratégie de diversification ?**

De ce questionnement principal de recherche, découlent plusieurs sous questions explicitant davantage notre problématique à savoir :

- Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier ?
- Quelles sont les outils appliqués dans l'analyse de cette démarche stratégique?
- Comment les entreprises peuvent-elles se diversifier ?

Pour répondre a notre question de départ, nous avons suggéré un ensemble d'hypothèses :

- L'entreprise Cevital Agro-industrie adopte pour l'élaboration de sa stratégie un ensemble de model universel, comme le PESTEL et le SWOT, permettons d'assuré une bonne démarche stratégique.
- L'efficacité de la stratégie de diversification de Cevital-agro est liée à la participation de différentes structures.
- Les choix stratégiques de Cevital-agro industrie sont déterminés par l'environnement et ses impacts.

Pour vérifier et répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre travail de recherche de la manière suivante:

Un premier chapitre qui a pour objectif d'expliquer les concepts de la stratégie et son développement, le but principal étant celui d'expliquer l'importance d'étude de management stratégique, caractéristiques et la démarche stratégique.

# Introduction Générale

---

Un deuxième chapitre où l'objectif est de se focaliser sur la stratégie de diversification, ses types et le processus qui mène à la diversification et tous les enjeux qu'elle comporte.

En fin, un troisième et dernier chapitre, est consacré à notre étude sur le terrain. L'objectif est de donner la présentation de l'organisme d'accueil (Cevital), la méthodologie de recherche suivie tout au long de notre stage au sein de cette entreprise, où nous avons pu à travers des entretiens éclairer nos connaissances sur la démarche stratégique entamé par Cevital.

*Chapitre 1*

*Généralités sur la*

*stratégie*

## **Introduction**

L'objectif essentiel de ce premier chapitre est d'expliquer l'importance des éléments du management stratégique. Étant donné que la stratégie constitue un champ spécifique parmi les disciplines de management, le chapitre (1) présente également l'essentiel de la terminologie et des concepts qui seront utilisés dans le reste de notre recherche. Il expose notamment un cadre de réflexion général qui distingue d'une part ; la compréhension du contexte stratégique (le diagnostic stratégique), et de part, les critères de sélection d'une stratégie (les choix stratégiques) et enfin les éléments de sa mise en œuvre (le déploiement stratégique).

## Section 1. Le concept de la stratégie

La stratégie constitue pour les entreprises depuis long temps, une réflexion primordiale permettant à ces dernières de dénicher des parts de marché assez conséquentes notamment en étant dans un environnement agité.

Dans ce sens, nous allons essayer de présenter le cadre conceptuel de cette réflexion si importante pour les entreprises.

### 1.1 - Histoire de la stratégie

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps, le grand théoricien militaire chinois Sun TZU a décrit les principes de la guerre dès 500 ans avant J-C. Le mot « stratégie » a été utilisé dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Ce terme aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de la stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. C'est seulement au milieu de l'année 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte économique. En tout premier lieu par Alfred Chandler, puis d'une manière quasi simultanée en 1965 par Igor ANSOFF et par Bruce BENDERSON (fondateur du BCG) qui le premier, a articulé les grands premiers principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie de l'offre, ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor<sup>1</sup>.

### 1.2 - Définition de la stratégie

Stratégie - du grec *stratos* qui signifie " armée " et *ageîn* qui signifie " conduire " - est : l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation - politiques, militaires, économiques, financières, morales... - pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix, «La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs». <sup>2</sup>

<sup>1</sup> : ABATE RENE; Jean-Marie DUCREUX; Nicolas KACHANER ; « le grand livre de la stratégie », édition Eyrolles, Paris 2009, P13-P15.

<sup>2</sup> A.D.Chandler et H. Deams, Harvard University press, Cambridge, Organizational theory, 1990. P104.

« La stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille ».<sup>3</sup>

De ces deux définitions, nous pouvons dire que la stratégie peut être définie comme la détermination des buts et objectifs d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre à moyen et à long terme .

La stratégie d'entreprise est une démarche reposant sur la prise d'un ensemble de décisions engageant l'entreprise en sa globalité en général d'où « *les décisions stratégiques* », cependant ces dernières représentent un tas de caractéristiques qu'il ya lieu de prendre en considération.

### 1.3 - Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation et qui peut être dotées de plusieurs caractéristiques. Le tableau ci-dessous décrit ces caractéristiques différentes:

**TABLEAU(1) : Les caractéristiques des décisions stratégiques**

<b>Les décisions stratégiques concernent</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'orientation à long terme de l'organisation</li> <li>• Le périmètre d'activité de l'organisation</li> <li>• L'obtention d'un avantage concurrentiel</li> <li>• La réponse aux évolutions de l'environnement</li> <li>• L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique)</li> <li>• La prise en compte des attentes des parties prenantes</li> </ul>
<b>Elles présentent donc les caractéristiques suivantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles sont complexes par nature</li> <li>• Elles sont élaborées en situation d'incertitude</li> <li>• Elles affectent les décisions opérationnelles</li> <li>• Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation)</li> <li>• Elles impliquent d'importants changements</li> </ul>

**Source:** GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7<sup>e</sup> édition », édition Pearson Education , Paris 2005, P11.

<sup>3</sup> : ABATE RENE et all , op.cit , P13-P15.

Ces décisions sont mises en évidence en respectant bien entendu les différents niveaux stratégiques qu'ils soient axés sur l'entreprise en sa globalité ou encore sur les DAS (Domaine d'activité stratégique).

#### 1.4 - Les niveaux de la stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans l'organisation, à savoir :<sup>4</sup>

Le premier niveau, **celui de la stratégie de l'entreprise**, concerne le dessein (objectifs) et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut : les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

Le deuxième niveau, celui des **stratégies par domaine d'activité**, qui concernent à dénicher les facteurs clés de succès existant sur un marché, d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à exploiter (grâce à la convergence). Ces actions doivent répondre aux exigences du marché, bien sûr, tout en respectant les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

En outre, la segmentation stratégique c'est la démarche permettant à l'entreprise de prévoir éventuellement ses différents DAS d'où le rôle crucial de cette démarche.

Dans ce sens, la segmentation stratégique est indispensable pour une organisation, si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources.

Le troisième niveau, **stratégies opérationnelles**, elles sont considérées comme le socle de toute décision stratégique, nous ne pouvons jamais parvenir à définir les DAS d'une organisation ni définir la stratégie globale de l'entreprise sans avoir définie les différentes composantes de l'organisation (ressources, savoir faire des individus), celles-ci déploient la stratégie globale et les stratégies par activité de l'organisation.

---

<sup>4</sup> : GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P12-P13.

## 1.5 - Les concepts liés à la stratégie

Quant aux concepts de la stratégie, plusieurs peuvent être présentés. Le tableau ci-dessous énumère quelques concepts ainsi que leurs définitions.<sup>5</sup>

**TABLEAU (2) : le concept de la stratégie**

Concept	Définition
Mission ou dessein	Propos fondamental de toute organisation, ils découlent des valeurs et des parties prenantes.
Visions ou intentions Stratégiques	Etat futur souhaité : l'aspiration de l'organisation à long terme.
But	Déclaration générale de l'intention.
Objectif	Quantification (si possible) ou intention plus précise.
Capacité stratégique	Ensemble des ressources, processus, activités qui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel.
Modèle économique	Combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tendent (sont à la base) la stratégie.
Contrôle	Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations. Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

Source: GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P15

Donc, la stratégie d'entreprise consiste en un ensemble de postulats à savoir :

- Allouer des ressources engageant l'organisation sur le long terme ;
- Configurer le périmètre des activités de l'organisation ;
- Obtenir un avantage concurrentiel.

Afin de :

- Créer de la valeur pour les clients ;
- Satisfaire les attentes des parties prenantes.

<sup>5</sup> GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P15

En définitive, la stratégie est une réflexion visant le long terme et ayant des caractéristiques particulières dont l'objectif capital étant celui d'assurer la compétitivité et du coup la pérennité de l'entreprise dans un marché ultra-agité. Cependant, cette réflexion doit se baser sur une démarche aussi rigoureuse qui planifié, c'est ce que nous allons essayer de présenter dans la section qui suit.

## Section 2. La démarche stratégique

Rappelons que nous avons défini la stratégie comme étant la détermination des buts et objectifs d'une entreprise, le choix des actions à mener, et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre à moyen et à long terme.

Ainsi, la formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externe issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.<sup>6</sup>

En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (forces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (menaces et opportunités) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

La démarche stratégique s'agit d'un processus finalisé permettant de mettre en place une action stratégique ou une manœuvre de développement.<sup>7</sup>

De ce fait, elle s'organise en trois étapes bien distinctes, qui sont les suivantes :

- La réalisation d'un diagnostic stratégique mettant en avant les menaces ou opportunités de l'environnement, et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise aura à mener une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique et technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- Le choix d'une stratégie pour l'entreprise ;
- Le déploiement stratégique qui permet de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaires.

Nous allons donc essayer de présenter chaque étape d'une manière plus explicite.

---

<sup>6</sup> Abate René et all, Op.cit, P27.

<sup>7</sup> Godet M, Manuel de perspective stratégique-Tome 2 : L'art et la méthode, Dunod, 2ème édition, 2004, P15-16.

## 2.1. Le diagnostic stratégique

L'application d'une stratégie au sein d'une entreprise est un acte réfléchi nécessitant la prise en considération de l'environnement avec toutes ses formes, mais également tenir des capacités stratégiques de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes.

**A) L'environnement :** L'organisation évolue dans un contexte à la fois commercial, économique, politique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces variables sont à même de générer des opportunités pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des menaces. D'autres encore peuvent provoquer soit des opportunités, soit des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter. Cependant, le nombre de ces variables est généralement si élevé qu'on ne peut pas les analyser toutes. C'est pourquoi il est utile d'extraire de cette complexité une synthèse des forces environnementales réellement essentielles pour l'organisation.

**B) La capacité stratégique** de l'organisation lui permettent de construire sa capacité stratégique. Une manière de déterminer quelle est la capacité stratégique d'une organisation consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses, c'est-à-dire ce qu'elle peut mieux ou moins bien faire que ses concurrents, ce qui lui procure un avantage ou un désavantage. Il s'agit de définir l'impact des influences et des contraintes internes sur les décisions stratégiques. Dans certains cas, une ressource particulière – par exemple un emplacement exceptionnel pour un restaurant – peut être la source d'un avantage concurrentiel. Cependant, les compétences qui apportent un avantage concurrentiel décisif sont généralement constituées de la combinaison de différents savoir-faire, aptitudes et comportements.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gerry Johnson et al, Op.cit, p19.

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

- Une analyse externe ; qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement
- Une analyse interne ; qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur les quels elle a choisi de se développer.

La partie la plus difficile du diagnostic stratégique demeure la synthèse des informations obtenues durant les recherches. Il faut classer les renseignements obtenus selon la grille d'étude que l'entreprise s'est fixée exemple : (matrice SWOT) puis trier les idées à retenir à l'intérieur de chaque partie du tableau. elle peut par exemple tenir en compte ce pourquoi elle a effectué ce diagnostic (plan stratégique à long terme, recherche de partenaires, vente...) afin de classer les informations selon ses propres objectifs. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT faisant un objet d'analyse plus tard.

La segmentation stratégique s'inscrit dans le cadre d'une démarche bien finalisée, reposant entre autres, sur un découpage de l'entreprise en un ensemble de DAS.

**2.1.1. La segmentation stratégique :** Segmenter l'activité de l'entreprise permet de circonscrire le cadre de l'analyse à des sous ensembles cohérents. Ces sous ensembles sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS) ou Business Units (BU).

Un segment stratégique consiste en un regroupement de fonctions ou de processus porteurs d'une stratégie spécifique pour l'entreprise et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès.

Le découpage en segments peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes tels :<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, Dunod, Paris, 2010, P51-52.

- les compétences nécessaires
- les structures de coûts ;
- les technologies ;
- les types de clients ;
- les réseaux de distribution ;
- les zones géographiques ;
- la concurrence.

Néanmoins, et afin d'être pertinente, la segmentation peut s'appuyer sur certains critères. En effet, chaque DAS doit être mesurable, que ce soit au travers de la taille du marché, ou de la rentabilité. La part de marché de l'entreprise doit être suffisante pour pouvoir y bâtir une stratégie et lui allouer des ressources propres. Il faut aussi savoir raisonner à la bonne échelle ; la segmentation ne doit être ni trop fine, au sens du segment marketing, ni trop agrégée au sens de la branche ou du secteur industriel.

Enfin, le nombre de DAS doit être compatible avec la taille de l'entreprise, généralement de trois ou quatre en PME à une soixantaine pour un groupe mondial diversifié.

### **2.1.2. L'analyse externe**

Afin de pouvoir décrire, analyser et tenter de prévoir son environnement, toute entreprise doit se poser des questions. Elle doit discerner celles qui concernent les forces ou les variables susceptibles d'avoir une influence significative ou substantielle sur son avenir. Une façon classique d'analyser l'environnement d'une entreprise consiste à faire l'inventaire des acteurs qui le composent et dont le comportement peut influencer l'état de l'entreprise. Ici, l'entreprise décrit l'environnement par catégories d'éléments ou de forces qui le composent.<sup>10</sup>

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces.

Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et/ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'études. Ainsi, deux outils sous formes de grilles sont utilisés usuellement : l'analyse PESTEL et l'analyse des cinq forces de Porter. Ces

---

<sup>10</sup> Stephane Balland, Anne-Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, P53.

deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer de manière exhaustive l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise.<sup>11</sup>

### A) L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une entreprise opère. Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

La méthode PESTEL est utilisée dans un premier temps comme une liste de contrôle. En effet, il s'agit pour l'entreprise de ne surtout pas oublier de prendre en compte un facteur qui peut avoir un impact.<sup>12</sup>

Il faut signaler qu'avec l'émergence de la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou encore le développement assez rapide de la législation, les entreprises incluent dans leur analyse les variables écologique et législative d'où « *le PETEL au lieu de PEST* ».

L'analyse PESTEL peut être utilisée dans l'entreprise pour la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PESTEL peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PESTEL en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

De ce fait, cette analyse doit être un outil de régénération pour l'entreprise, l'entreprise obtiendra les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et d'innovation participative et en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.

A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour

---

<sup>11</sup> Bruno Bachy et all, Op.cit, P53.

<sup>12</sup> [www.google.dz/cours-ci.weebly.com/Ffiche\\_10\\_-\\_l'environnement\\_de\\_l'entreprise.pdf](http://www.google.dz/cours-ci.weebly.com/Ffiche_10_-_l'environnement_de_l'entreprise.pdf), consulté le 26.02.2014. Mise à jour le 05.05.2013.

plusieurs années. A partir de la matrice d'analyse PESTEL, il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments. Le tableau ci-dessous représente les éléments de l'analyse PEST :

**Tableau 03. L'analyse PEST**

<b>Politique + juridique</b>	<b>Économique</b>	<b>Social</b>	<b>Technologique</b>
Réglementations environnementale et protection	- Croissance/Cycles économiques - Evolution PNB	Répartition des revenus	Dépense gouvernementale en matière de R&D
Politiques fiscales	Taux d'intérêt et politiques monétaires	Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge	L'industrie se focalise sur l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses du Gouvernement	Mobilité du travail / Sociale	Nouvelles inventions (nombre brevets déposés) et développement
Loi d'application des Contrats Protection des consommateurs	Politique/ Taux de Chômage	Changements de style de vie	Taux de transfert de Technologie
Lois sur l'emploi	Imposition	Attitudes de travail / carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence Technologique
Organisation / attitudes Stabilité du Gouvernement	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Réglementation sur la concurrence	Taux d'inflation	Mode, courants	Montant des investissements
Stabilité Politique	Coût de l'énergie / cours matières premières	Conscience de la santé et du bien-être social, sentiment de sécurité	(Impact du changement) TIC, Internet
Réglementation de Sécurité	Confiance du Consommateur	Conditions de vie	(Impact du changement)

			technologie mobile
--	--	--	--------------------

Source : <http://icomtec.univ-poitiers.fr.P-09>, consulté le 26.02.214.

Néanmoins, Cette méthode ne se limite pas aux axes déjà évoqués, mais elle va au-delà, c'est-à-dire que cette analyse requiert également une analyse Environnementale et Légale, en effet, ces deux axes sont présenté ainsi : <sup>13</sup>

### **L'axe Environnemental**

- Politique d'économie d'énergie ;
- Responsabilité sociale ;
- Sensibilités et forces écologiques ;
- Lois sur la protection de l'environnement.

### **L'axe Légal**

- Droit du travail ;
- Législation sur la santé ;
- Normes comptables et réglementation financière ;
- Loi sur la protection de l'environnement ;
- Lois sur les monopoles.

Quant aux avantages et inconvénients de l'analyse PESTEL, cette analyse peut présenter les avantages qui suit.

- Permettre de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-économique ;
- Encourager le développement d'une pensée stratégique ;
- Permettre de prendre conscience de menaces éventuelles ;
- Permettre d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces ;
- Permettre à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.

---

<sup>13</sup> [www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm](http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm), mise à jour le 18.01.2014, consulté le 08.03.2014.

Néanmoins, elle peut comporter certaines limites, entre autres :

- Ne se contente que de fournir un inventaire ;
- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent ;
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse ;
- Ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

Après avoir présenté la matrice PESTEL, nous allons essayer de voir le modèle des cinq forces de Porter.

### **B) Les cinq forces de Porter**

Le modèle des cinq forces de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprise concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle, par exemple celle due à la possibilité de nouveaux entrants ou l'apparition de nouveaux produits de substitution, et une concurrence au sein de la filière, avec les fournisseurs en amont et les clients en aval.<sup>14</sup>

Porter va plus loin, il identifie une relation inverse entre l'intensité des forces concurrentielles, qui ne se limite donc pas à la seule rivalité concurrentielle entre les entreprises en place, et la rentabilité du secteur. Ainsi, même si une entreprise occupe une position dominante dans son secteur, sans être menacée par des entrants potentiels, l'existence de produits de substitution nombreux et peu coûteux limite sa liberté tarifaire et réduira sa rentabilité.

Le modèle des 5 forces de Porter s'agit d'une veille qui a pour but d'éviter de mettre l'avantage concurrentiel de l'entreprise en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme, il représente l'environnement concurrentiel de la firme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend des forces suivantes :

---

<sup>14</sup> Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, paris, 2008, p142.

1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur ;
2. La menace de nouveaux entrants ;
3. La menace de produits de substitution ;
4. Le pouvoir de négociation des clients ;
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Souvent ce modèle est complété par une 6e force, les pouvoirs publics (**Etat**). C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter. Ainsi, ce modèle permet à l'entreprise d'acquérir ce qu'on appelle un facteur clés de succès (**FCS**), se définit comme étant l'ensemble des atouts de l'entreprise qu'elle prend en considération pour s'attaquer à un marché et qu'il faut identifier dans l'environnement cela pour disposer d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, nous pouvons expliquer le déploiement de la méthode des cinq forces de Porter comme suit :<sup>15</sup>

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur**

Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ... etc.

- **La menace de nouveaux entrants**

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises, soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légale (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique, ...), etc. L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, ... etc.

---

<sup>15</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p143.

- **La menace de produits de substitution**

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

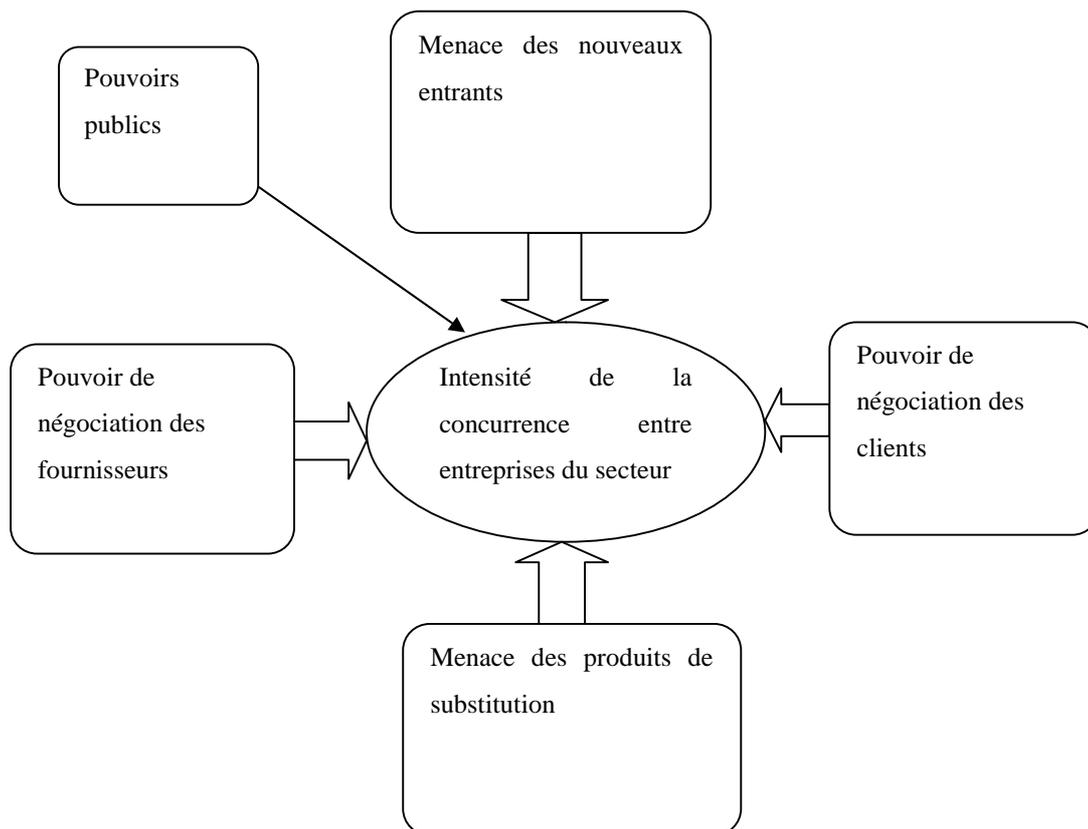
Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ... etc.<sup>16</sup>

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs. La figure ci-dessous représente le modèle des cinq forces de M. Porter :

---

<sup>16</sup> Gérard Garibaldi, Op.cit, p143.

**Figure 2 : Modèle des cinq forces de Porter**

**Source :** Serge Édouard, CONCURRENCE ET STRATÉGIES DES ENTREPRISES, P23.

### 2.1.3. L'analyse interne

Grace à ses compétences distinctives, l'entreprise peut construire durablement son avantage concurrentiel en mobilisant ses ressources. Si une entreprise doit réaliser un diagnostic externe pour se développer et adapter sa stratégie, elle ne doit pas oublier de faire un diagnostic interne, également très important pour l'ajustement de sa stratégie et son développement.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Stephane Balland et all, Op.cit, P65.

Malgré que le diagnostic interne est indissociable du diagnostic externe, il reste qu'un élément interne ne représente une force ou une faiblesse que dans la perspective de la capacité stratégique qu'il procure à l'entreprise.

En effet, le diagnostic interne consiste à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les FCS d'un secteur et à saisir les opportunités présentes sur l'environnement ou à agir sur ce dernier.

L'objectif du diagnostic interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement. Elle peut utiliser les outils dont l'entreprise dispose à cet effet aux trois niveaux de la stratégie :

- Le niveau global ou stratégie d'entreprise ;
- Le niveau du DAS ;
- Le niveau opérationnel.

Pour réaliser ce diagnostic, l'entreprise doit tout d'abord déterminer ce que l'on appelle ses activités principales (celles qui sont créatrices de valeur) et ses activités de soutien (celles qui permettent aux activités principales de fonctionner comme les ressources humaines et la recherche et développement). C'est ce qu'on appelle la chaîne de valeur de Porter. Cela permet d'avoir une bonne vue schématique de l'entreprise. Cette dernière doit ensuite analyser ses ressources, c'est-à-dire constater ce qu'elle a par rapport à ce dont elle aurait besoin et, ensuite, prendre des mesures pour corriger les écarts. Ces ressources sont soit tangibles, soit intangibles.<sup>18</sup> En effet, les ressources tangibles correspondent aux ressources humaines (le nombre de salariés et leurs compétences), aux ressources physiques (les bâtiments et les machines) et enfin, aux ressources financières (le niveau d'endettement, la trésorerie, la capacité d'autofinancement, etc.). Alors que les ressources intangibles concernent les ressources technologiques (les brevets et la recherche et développement), les ressources commerciales (les parts de marché que possède l'entreprise, l'importance de sa marque, son image, etc.) et les ressources organisationnelles (la flexibilité des salariés, sa méthode de production, sa relation avec ses partenaires...).

---

<sup>18</sup> [www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise](http://www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise), mise à jour en 2012, consulté le 19.03.2014.

Pour terminer son diagnostic interne complet, l'entreprise doit analyser les compétences qu'elle possède. Tout d'abord, il lui faut déterminer sa compétence distinctive ou fondamentale, c'est-à-dire le savoir-faire sur lequel est basée son activité et qui lui procure un avantage sur ses concurrents. Cette compétence est très importante dans l'analyse car c'est sur elle que la stratégie est basée.

Les autres compétences que doit analyser l'entreprise sont les compétences managériales (sa capacité à gérer le personnel et les activités de l'entreprise), spécifiques aux métiers de l'entreprise (le savoir nécessaire pour assurer la production) et transversales (comment l'entreprise gère les processus internes et externes).<sup>19</sup>

Parmi les outils d'analyse interne que l'entreprise utilise, nous allons présenter la matrice BCG, et la matrice SWOT, jugées parmi les outils les plus utilisées.

### A) La matrice BCG

La matrice BCG, (Boston Consulting Group), est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon deux axes:<sup>20</sup>

- Le taux de croissance du marché ;
- La part de marché du produit/service face aux concurrents.

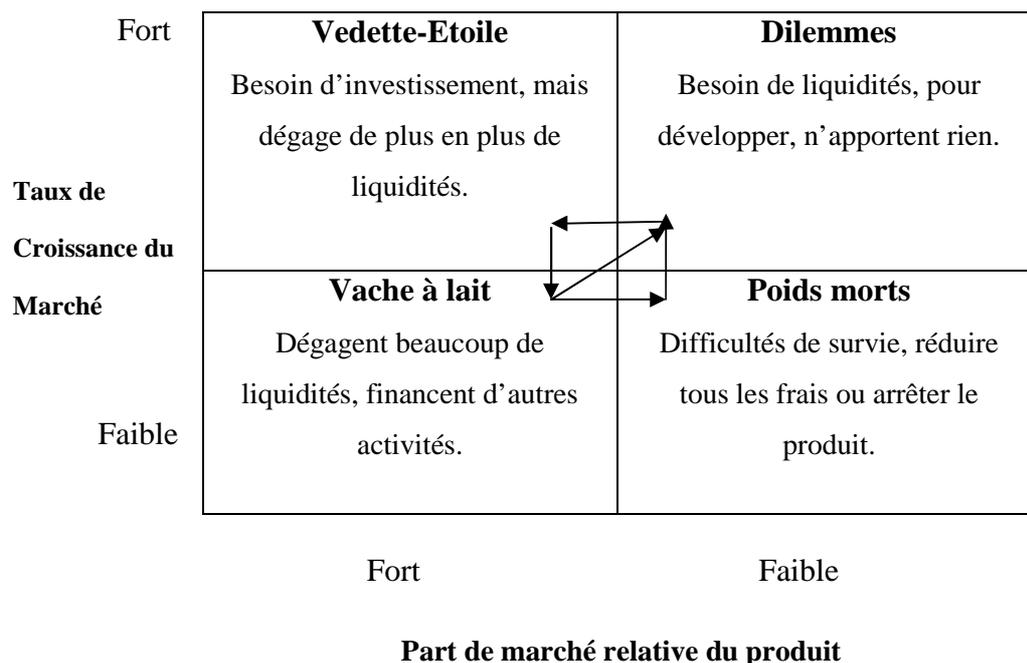
L'entreprise doit positionner chacun de ses produits et/ou services sur la matrice. Ainsi, elle est en mesure d'avoir des informations sur la part de marché du produit/service et la croissance du marché, et elle devrait disposer d'un portefeuille de produits qui comprend des produits à forte croissance où il faut injecter des liquidités, et des produits où la croissance est plus faible mais qui engendrent beaucoup de liquidités. La figure ci-dessous donne une représentation schématique de la matrice BCG.

---

<sup>19</sup> [www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise](http://www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise), mise à jour en 2012, consulté le 19.03.2014.

<sup>20</sup> Bruno Bachy et all, Op.cit, P58.

Figure.3 : La matrice BCG



**Source** : Demonchy, Janssen, et al., Outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO, P62.

La matrice BCG classe les activités en quatre types :<sup>21</sup>

**a. Les vaches à lait** : Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de «faire maigrir la vache ».

<sup>21</sup> Bruno Bachy et al., Op.cit, P58.

**b. Les étoiles :** Sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur les quelles l'entreprise a une forte part de marché et sur les quelles le taux de croissance du marché est fort.

**c. Les dilemmes :** Sont les activités sur les quelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

**d. Les poids morts :** Sont les activités pour les quelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids mort en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

**B. La matrice SWOT :** c'est une matrice à double analyse (interne et externe).

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) appelée aussi AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante :<sup>22</sup>

**a. Les menaces :** ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de

---

<sup>22</sup> Bruno Bachy et all, Op.cit.P61.

marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.

**b. Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc.

**c. Des forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...etc.<sup>23</sup>

**d. Faiblesses** : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc. Le tableau ci-dessous représente de la matrice SWOT.

**Tableau.4 : la matrice SWOT**

<b>Forces</b>	<b>FAIBLESSES</b>
Jeunesse et dynamisme du personnel Gestion participative Expertise technique élevée Personnel bien formé Logiciels et équipements à la fine pointe	Satisfaction de la clientèle peu connue Estimés dépassent souvent les coûts réels Délais de production excédant les prévisions Personnel généralement unilingue Apport de capital supplémentaire incertain
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
Formations multimédias sur Internet Marché international/ formations multilingue Services de formation impartis Partenariats avec le secteur public Partenariats liés à la réforme de l'éducation	Problèmes de recrutement. Faible croissance des revenus Concurrence publique accrue Décroissance du marché Entrée de nouveaux concurrents Une baisse du pouvoir d'achat de la

<sup>23</sup> Bruno Bachy et all, Op.cit.P61.

	Clientèle
--	-----------

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

Après avoir analysé l'environnement avec tous les enjeux pouvant se présenter, l'entreprise doit ensuite déterminer une stratégie ou une politique dans l'objectif d'assurer sa pérennité d'où le concept des « *choix stratégiques* ».

## 2.2. Les choix stratégiques

Conduire une organisation, quelle qu'elle soit, nécessite de prendre des décisions. Décider c'est faire un choix. Ce choix peut porter sur l'exploitation de l'organisation ou encore sur sa stratégie.<sup>24</sup>

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique.

Il convient de faire des choix au niveau des domaines d'activité stratégique. Cela implique l'identification des fondements de l'avantage concurrentiel, que ce soit en externe (facteurs clés de succès de l'environnement) ou en interne (capacité stratégique de l'organisation).

La stratégie au niveau de l'entreprise concerne la définition du périmètre d'activité global. Cela inclut les décisions sur le portefeuille d'activités et l'étendue des marchés couverts. Pour beaucoup d'organisations, le développement international constitue un élément clé de la stratégie d'ensemble.

La stratégie au niveau de l'entreprise concerne également les relations entre les différentes divisions et la manière dont la direction générale est susceptible d'ajouter de la valeur à chacune. Les dirigeants peuvent ainsi valoriser les unités en développant des synergies, en allouant des ressources – notamment financières – ou au travers de compétences telles que la constitution d'une marque commune. Cependant, la direction générale risque parfois de n'être

<sup>24</sup> Gerry Johnson, et al, Op.cit.P20.

qu'un centre de coût pour les activités, n'ajoutant aucune valeur, voire détruisant celle qui est générée sur le terrain.

Les stratégies peuvent suivre plusieurs orientations. À l'inverse, d'autres entreprises refusent les diversifications et préfèrent se concentrer sur une seule activité et une seule cible de clients, qu'elles vont éventuellement décliner sur une zone géographique de plus en plus large.

Les choix essentiels d'orientations et de modalités de développement, traite des facteurs de réussite permettant de déterminer en quoi certains choix stratégiques peuvent se révéler meilleurs que d'autres.<sup>25</sup>

La mise en évidence de l'ensemble des stratégies fixées au préalable par les managers dirigeants de l'entreprise est primordial, autrement dit, concrétiser ces actions stratégiques sur le terrain d'où le concept de « *déploiement stratégique* ».

### 2.3. Le déploiement stratégique

Des analyses historiques des processus de développement de la stratégie permettent d'observer de longues périodes de relative continuité pendant lesquelles la stratégie établie demeure inchangée ou évolue de manière incrémentale. Dans certaines organisations, cette trajectoire figée peut durer un temps considérable. Une telle inertie tend généralement à déboucher sur une dérive stratégique, dans laquelle la stratégie de l'organisation s'écarte progressivement de la réalité des conditions de l'environnement. Même les organisations qui connaissent les plus grands succès sont soumises à ce type de dérive.

Le déploiement stratégique est un processus de planification et d'alignement impliquant chaque année, une focalisation sur la mise en œuvre, le but étant d'atteindre les objectifs de percée stratégique a long terme et Assurer la réussite de l'entreprise.

L'équilibre ponctué est la tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations brutales. En effet, l'évolution de l'environnement est parfois trop rapide pour que l'organisation puisse s'y adapter de manière uniquement incrémentale. L'organisation court alors le risque de ne plus être en phase avec son environnement, ce qui finit par imposer des transformations plus radicales. C'est la raison pour laquelle les reconfigurations brutales sont généralement

---

<sup>25</sup>Gerry ohnsson, et all, Op.cit.P21.

décrétées lorsque la performance diminue de manière inquiétante, signe d'un déphasage entre la stratégie et l'environnement. Un autre danger de l'approche incrémentale est de se contenter de réagir aux évolutions de l'environnement, sans chercher à mettre en cause ou à infléchir ces évolutions, sans tenter de construire de nouvelles opportunités en introduisant des innovations. L'organisation qui ne s'adapte que par incréments tend à perdre sa vigilance et sa créativité. Le premier défi du management stratégique consiste donc à être capable de s'abstraire suffisamment de son expérience personnelle et de la culture de son organisation pour pouvoir saisir la véritable nature des problèmes auxquels on est confronté. Le second défi concerne la gestion du changement. De nouvelles stratégies peuvent impliquer des orientations incompatibles avec la culture existante. Les membres de l'organisation doivent alors être capables de modifier leurs croyances fondamentales et leurs comportements. Or, cette acceptation du changement, bien que souhaitable, est souvent difficile.

Dans ce chapitre nous avons pu constater que la stratégie est considérée comme étant un élément central au sein des entreprises, dont l'objectif est celui d'assurer leur compétitivité sur un marché concurrentiel.

Dans ce sens, la stratégie est considérée, autrefois, comme l'apanage exclusif des militaires, mais avec la turbulence perpétuelle des marchés, cette dernière s'est imposée désormais comme un gage de réussite pour les entreprises.

Cependant, toute stratégie nécessite une démarche au préalable, du coup, on parlera désormais de la démarche stratégique.

En définitive, il faut retenir le fait que la stratégie est une démarche inévitable pour les entreprises soucieuses quant à leur pérennité.



*Chapitre 2*

*La stratégie*

*De*

*Diversification*

**Introduction**

L'objectif essentiel de ce deuxième chapitre est d'expliquer le concept de la stratégie de diversification. Nous allons ainsi, essayer de présenter l'essentiel des concepts qui seront utilisés dans le reste de notre travail de recherche. Nous parlerons notamment des moyens et des types de diversification, du processus qui amène à la diversification, des fondements et des motivations de la diversification, et enfin des enjeux liés à cette stratégie.

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

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement à fait son apparition : la diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus de simplement adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

### 1.1. La définition de la stratégie de diversification

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre mais qui requière l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité.<sup>19</sup>

En d'autres termes, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité stratégique, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

Ainsi, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux. Cependant ; la diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise.

En effet, Contrairement à la spécialisation qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

---

<sup>19</sup> Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

De manière générale, la diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. Selon le niveau et la nature de la diversification d'une organisation, ses dirigeants ne doivent pas utiliser le même type de logique de groupe. Même des organisations de petite taille, ne comprenant qu'un seul DAS, peuvent être confrontées à des situations dans lesquelles la diversification constitue une option pertinente, voire une nécessité.<sup>20</sup>

## 1.2. Les voies et types de diversification

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises cherchent davantage à se diversifier, et cela via plusieurs manières de faire à savoir :

**1.2.1. Les voies de diversification :** Une entreprise peut se diversifier sur trois dimensions principales :

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

**a) La diversification géographique :** Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Cette voie de diversification comprend certains avantages et inconvénients.

**Les avantages** peuvent être résumés comme suite :

-L'entreprise échappe à un aléa qui résulte de l'exploitation d'un portefeuille de clients trop étroit ;

---

<sup>20</sup> : GERRY JOHNSON et all, op.cit, P439.

-La production se développe et le bénéfice des lois d'apprentissage se fait sentir : les coûts moyens unitaires diminuent.

**Les inconvénients** : ils se présentent comme suit ;

-Les frais commerciaux supplémentaires entraînés par la conquête de nouveaux marchés (à l'exportation par exemple, sont souvent élevés ; ils peuvent mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise) ;

-L'entreprise est confrontée à de nouveaux marchés qu'elle ne connaît pas.

**b) La diversification verticale : l'intégration** : L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences d'une même filière et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine<sup>1</sup>. Cela résulte de plusieurs phénomènes tels que :

- La constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval) ;
- La différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par un service de plus grande qualité ;
- La maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication ;
- La réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.<sup>21</sup>

L'intégration permet d'autre part l'économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière.

Indépendamment des coûts préalables de recherche et de négociation, ces coûts de transaction sont constitués pour une entreprise :

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement ;
- Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.

<sup>21</sup> Frank Brulhart et al., les 7 points clés de la croissance de l'entreprise, édition Eyrolles, Paris, 2011, P61.

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

C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité. Comme pour la voie passée, la diversification accès sur la dimension de filière représente autres avantages et inconvénients :

**Les avantages :**

- La diversification des activités ;
- La diminution des risques ;
- L'accroissement du pouvoir sur le marché ;
- L'approvisionnement et débouchés captifs ;
- La Réalisation d'économies essentiellement de coûts de transactions.

**Les inconvénients :**

- L'assèchement des ressources ;
- La réduction de la flexibilité ;
- La multiplication d'obstacles à la sortie ;
- La Difficulté de coordination.

**c) La diversification horizontale :** L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités<sup>22</sup>. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à *fort ticket d'entrée*, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

---

<sup>22</sup> Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007, P56.

**Avantages**

-Si l'entreprise dispose d'un portefeuille d'activité bien équilibré, dans le quel les secteurs risqués voisinent avec des branches plus sûres, si les perspectives de rentabilité ne sont pas toutes exposées aux mêmes périls, on profite alors des gains obtenus d'une part pour compenser les pertes subies de l'autre.

**Inconvénients**

-La gestion devient très complexe ;  
-Rares sont les opérations communes à plusieurs activités qui peuvent être menées de front. Par conséquent, les gains de synergies sont faibles.

**1.2.2. Les types de diversification :** plusieurs typologie existe, nous retiendrons celle de diversification liée et non liée

**A. La diversification liée ou concentrique**

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

**B. La diversification non liée ou conglomérale**

Il existe peu de rapport entre les métiers, donc il n'y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités. L'entreprise pénètre des DAS différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.<sup>23</sup>

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

**1.3. Les fondements et moyens de la diversification**

Nous allons parler des fondements en premier lieu et ensuite des moyens de diversification.

---

<sup>23</sup> Ulrike Mayrhofer, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007, P90.

**1.3.1. Les fondements de la stratégie de diversification :** Elles se basent sur trois éléments essentiels :

- **Le métier et le domaine d'activité**

Le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques

La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. Ces mouvements peuvent se traduire soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.<sup>24</sup>

- **La synergie**

- Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès sont rares.

- Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

- L'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences dans le cadre de sa nouvelle activité.

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

La maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue une compétence distinctive. En s'appuyant sur un ensemble de technologies génériques les entreprises peuvent développer des produits très divers sur des marchés variés. On parle de stratégies génériques.

Après avoir vu les fondements de la diversification nous allons parler sur les moyens qui mènent à la diversification.

### **1.3.2. Les moyens de la diversification**

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

---

<sup>24</sup> Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France , 2004, p195.

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

Enfin, il est aussi nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables.

L'entreprise peut opter pour quelques modes de diversification, et cela selon sa situation à savoir ;

#### **a. La diversification de placement**

Ici, l'attrait du segment de départ est élevé et la position concurrentielle de l'entreprise est également élevée. Elle recherche dans ce cas un lieu de placement pour excédents financiers que lui confère sa position stratégique initiale, ou se lance dans nouveaux projets destinés à capitaliser de nouvelles compétences. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel.

Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.

Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable.

On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

#### **b. La diversification de redéploiement**

Attrait du segment de départ faible et position concurrentielle élevé. La firme exploite actuellement des actifs forts sur un secteur en phase de maturité ou de déclin et tente une diversification de substitut à la faible croissance de son secteur original.<sup>25</sup>

Elle est caractérisée des entreprises présentant des activités vieillissantes aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'activité majeure.

---

<sup>25</sup> Jean-Louis Magakian et all, Op.cit, P58.

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

### **C. La diversification de survie**

Attrait du segment de départ moyen et position concurrentielle moyenne. Une telle démarche implique des ruptures dans l'entreprise, parfois survenant trop tardivement.

Une entreprise dans telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources, la nouvelle activité devra aussi de mieux utiliser les savoirs faire détenus et devra dégager le maximum de synergie.

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

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

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

### **D. La diversification de confortement**

Attrait de segment de départ moyen et position concurrentiel moyennes, mais, dans ce cas, l'entreprise désire améliorer son avantage concurrentiel en se tournant vers une activité complémentaire. Ici l'entreprise cherche plus au moins à profiter de synergies entre domaine d'activité visé et l'activité de départ.<sup>26</sup>

Cette stratégie caractérise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixe et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles

---

<sup>26</sup> Jean-Louis Magakian et all , Op.cit, P58.

peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

Opter pour un type de diversification et suivre un moyen bien déterminé ne s'effectue qu'à travers l'analyse des raisons que passe chaque entreprise à mettre en œuvre cette stratégie.

#### 1.4. Les raisons de la diversification

De nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.<sup>27</sup>

##### 1.4.1. Augmenter les profits

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

##### 1.4.2. Eviter la dépendance

Dans certains cas, 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.

##### 1.4.3. Se sauver

Dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît ; la **survie** à très court terme de l'entreprise est menacée. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très

---

<sup>27</sup> François Colle, le guide stratégique du responsable d'entreprise, édition maxima, boulogne 1993, P304.

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

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.<sup>28</sup>

En définitive, l'entreprise opère une stratégie de diversification dans la plupart du temps, car cela lui permet de profiter des avantages de cette dernière pour faire face à la concurrence accrue jalonnant le marché.

Dans cette perspective, nous aborderons dans le prochain point la manière dont une stratégie de dévitrication est faite, c'est-à-dire le déroulement et la concrétisation d'une telle stratégie sur le terrain, entre autres, la veille marketing et commerciale ou encore la fonction recherche et développement.

---

<sup>28</sup> François Colle, Op.cit, p304.

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

La diversification en tant que stratégie se déploie en processus, autrement dit, un ensemble d'étapes qui mène à prendre le choix. Ce processus se déroule en trois étapes qui peuvent être citées :

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

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décisionnaires ne donnent leur feu vert. Pour cela, un ensemble de processus qui doit être suivi afin de mettre en œuvre cette diversification.<sup>29</sup>

#### 2.1.1. La veille marketing et concurrentiel

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

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

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

---

<sup>29</sup> Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1<sup>er</sup> édition, 2004, P146.

### 2.1.2. La Recherche et Développement

La recherche et développement, R&D, est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce travail de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets. La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon dépendamment 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 provoquer de problèmes, souvent amenant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper en cas d'échec va mal terminer. Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.<sup>30</sup>

### 2.1.3. La prise de décision

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

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

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

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

---

<sup>30</sup> Rudolf Grunig, et all, Op.cit, p146.

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

## 2.2. Le déroulement de la diversification

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

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

### 2.2.1. La vérification du projet

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec. Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière.<sup>31</sup>

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

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

Le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière. Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces

---

<sup>31</sup> François Colle, Op.cit, p300.

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.

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

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

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

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.<sup>32</sup>

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

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

---

<sup>32</sup> François Colle, Op.cit, p300.

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

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

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

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

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

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

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

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

La diversification est une action causant des changements quant à la manière dont l'entreprise est organisée, autrement dit ses structures ou encore ses procédures, entre autres, la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique.<sup>33</sup>

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

---

<sup>33</sup> Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

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

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

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

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

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

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

En outre, une entreprise ayant opéré une diversification à grande échelle a plus de chance que le marché ciblé soit à sa portée, étant donné qu'elle possède au préalable certaines compétences qui pourraient être utilisées dans les nouvelles activités ciblées.<sup>34</sup>

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

---

<sup>34</sup> Josse Roussel, Op.cit, p210.

### **2.3.2. Des inconvénients acceptables**

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

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

La concurrence qui pourrait exister sur le marché faisant objet d'une diversification est considérée comme étant un obstacle pour l'entreprise. Cependant, cette dernière doit impérativement faire face à cette concurrence, autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.<sup>35</sup>

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>35</sup> Raphaël Baron et al, Monographie\_diversification\_entreprise, INSA de Rennes, Département Informatique, 3<sup>ème</sup> année, 2013, P30-31, mise à jour décembre 2013, consulté le 07.04.2014.

### 2.4.1. Un pari gagnant

Si l'entreprise arrive à maîtriser les risques de diversification, cette dernière peut devenir un facteur clé de succès, car il s'agit d'un pari réussi.<sup>36</sup>

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

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

### 2.4.3. La diversification érigée en modèle

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

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

## 2.5. Les limites de la diversification

La diversification comprend des inconvénients qui seront présentés comme suite :

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

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

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

---

<sup>36</sup> Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de la souplesse stratégique.

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

L'entreprise doit obligatoirement étudier le choix quant à une éventuelle diversification, car cette manœuvre est caractérisée par un risque d'erreur qu'il ya lieu de maîtriser.<sup>37</sup>

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

### **Sur le plan externe**

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

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

Cette augmentation de la vulnérabilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les compagnies ont pu, sans prendre de grand risque quant à leur survie, pratiquer une politique de diversification très active. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes et conduit les firmes à adopter une attitude plus rigoureuse. Dans un univers turbulent de concurrence accrue et de débouchés restreints, les indications à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus présentes, la nécessité de la

---

<sup>37</sup> Jean-Louis Magakian et al , Op.cit, P58.

rentabilité diversification. La régulation exercée par les marchés financiers est une illustration de cette évolution actuelle.

Dans ce chapitre nous avons pu voir que toutes les entreprises soucieuses quant à leur pérennité sur un marché concurrentiel, ou encore celles voulant atténuer le degré de dépendance vis-à-vis d'un seul produit font le choix de s'orienter vers une stratégie de la diversification. Cependant, cette démarche stratégique est entravée par un ensemble d'éléments, entre autres, l'imprévisibilité de l'environnement, ce qui justifie que plusieurs entreprises optent pour un recentrage éventuel.

*Chapitre 3*

*La démarche  
stratégique au  
sein de CEVITAL*

**Introduction**

Il est utile, voir nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas concret d'étude.

L'abondance des approches théoriques traitant l'élaboration d'une stratégie donne aux chercheurs le choix quant à la démarche envisagée, mais présente aussi une contrainte pour élaborer un cadre d'analyse rigoureux. C'est en cela qu'il est nécessaire de pouvoir vérifier son analyse théorique par l'étude d'un cas pratique.

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter dans un premier lieu, le groupe Cevital et l'unité d'accueil et en même temps une présentation de son fondateur Issad Rebrab dont le rôle est primordiale. Ensuite, nous avons essayé de collecter le maximum d'informations sur l'analyse stratégique au sein de l'entreprise. Enfin nous avons synthétisé les différentes stratégies pratiquées ainsi que les manœuvres stratégiques et présenter les résultats de notre enquête qui vont être des réponses à nos interrogations.

## Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Le **Groupe Cevital** est un ensemble d'unités industrielles et de services regroupant près de dix métiers différents. Il emploie près de 12 000 collaborateurs répartis sur 17 filiales<sup>1</sup>.

Ces filiales se répartissent à travers cinq pôles **l'agro-alimentaire, les services et automobile, l'industrie, la distribution et la construction**. Son ambition est de participer à la création de la richesse et de l'emploi en Algérie; poursuivre la croissance à deux chiffres par an et faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur pour tous ses produits.

### 1.1. Le profil d'Issad Rebrab

Cevital est lié à la personne de son fondateur au point qu'on ne peut présenter celle-ci sans porté un regard sur cet industriel considéré comme étant un homme moderne au fait de ses dernières réflexions en matière de management stratégique, il a construit son groupe de façon à pouvoir soutenir la compétition avec les meilleurs. Issad Rebrab est née en mai 1944 dans le village de Taguemount-Azzouz, dans les collines de la wilaya de Tizi Ouzou<sup>2</sup>. Grandi dans un climat révolutionnaire exceptionnel; cela marqua de manière indélébile son esprit et lui donna son caractère et sa détermination à réussir.

Il choisit de faire des études en comptabilité et ouvra son cabinet d'expertise comptable en 1968<sup>3</sup>, et partant de là il devint un grand entrepreneur qu'on surnomma « le capitaine d'industrie » et qui est actuellement le président directeur général du groupe Cevital. Il a été parieur et prêt à risquer beaucoup comme l'a montré son désir de continuer à réinvestir ses profits en optant pour un modèle d'affaire défini par la citation : « voir grand, commencer petit, et aller vite ».

### 1.2. La présentation de Cevital Agro-industrie

Comme nous l'avons bien spécifié qu'avant de présenter Cevital Agro-industrie il convient de remonter aux origines du groupe et à ses prémisses.

<sup>1</sup><http://www.cevital-agro.com/index.php/le-groupe> consulté le 04.05.2014.

<sup>2</sup>Taieb, HAFSI, ISSAD REBRAB : *voir grand, commencer petit et aller vite*, édition Casbah, Alger, 2012, P64.

<sup>3</sup> Idem P79.

### 1.2.1. Les prémisses du groupe Cevital

Les origines du groupe Cevital remontent à 1970 par la prise de participation dans la SOCOMEG<sup>4</sup> une petite entreprise cliente du cabinet d'Issad Rebrab ; qui en conseillant ces entrepreneurs privés, il s'intéressera à eux et à leurs activités.

C'est ainsi qu'il fit son premier pas dans l'industrie et qui a été suivi par tant d'autres par le rachat ou la création de nouvelles sociétés comme le montre le tableau suivant : (voir annexe 02).

**Tableau N° 05 : tableau récapitulatifs des premières activités industrielles de Cevital.**

	Croissance interne	Croissance externe
Métier de base : industrie sidérurgique & métallurgique	PROFILOR (1975) ENALUX (1985) NORD METAL (1986) METALLOR (1986) METAL SIDER (1988)	SOTECOM (1979) SACM (1984)
Diversification Médias et services informatique (distribution)	LIBERTE (1991)	J .B.M. (1991) * CBS (1992) **

**Source :** adapté de HAFSI, Taieb : *ISSAD REBRAB : voir grand, commencer petit et aller vite*, édition Casbah, Alger, 2012.

\*reprise des activités d'I.B.M en Algérie ;

\* reprise des activités de Rank Xerox en Algérie.

Les activités dans la métallurgie ont connu une croissance importante (interne et externe) dont l'aboutissement est la création de Metal Sider une entreprise prospère qui a réussi à atteindre son apogée mais qui malheureusement fut détruite dans la décennie noire qu'a connu l'Algérie.

Mais l'aventure industrielle d'Issad Rebrab ne s'estompe pas là; et sa ferveur à vouloir construire le conduit sous d'autres cieux.

<sup>4</sup> Société de construction métallique générale.

### 1.2.2. La naissance de Cevital Agro-industrie

Cevital agro est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA<sup>5</sup> créée en 1998 par Issad Rebrab, implantée au sein du port de Bejaia, elle est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie.

Les origines de cette entreprise remontent à la démonopolisation du commerce extérieur pour le sucre en 1995 et dont Issad Rebrab avait saisi l'opportunité et s'est accaparé 70%<sup>6</sup> du marché, chose qui ne dura pas longtemps vue l'instabilité de la situation de l'Algérie en ces temps.

Avec ses fils, leur réflexion sur le développement d'une industrie se focalisera rapidement sur les produits de première nécessité auxquels seront destinés la majeure partie des dépenses de la population, c'est-à-dire les produits vitaux d'où le nom de Cevital qui signifierait selon le fondateur Issad Rebrab « c'est vital »<sup>7</sup>.

Les premiers produits d'huile de Cevital entrent sur la marché en janvier 1999<sup>8</sup> ainsi, une nouvelle ère commence pour l'entreprise qui deviendra la base principale du groupe, qui en diversifiant ses activités elle se constitua un portefeuille se composant actuellement en plus de la raffinerie d'huile de plusieurs unités de production telles que : raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

Bien que relativement jeune, elle génère une grande partie du cash flow du groupe environ 60%<sup>9</sup> dont la majeure partie est réinvestie.

### 1.2.3. Les produits et le marché de Cevital agro

Si on venait à décomposer le portefeuille d'activités de Cevital, on distinguera six domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- Huiles Végétales ;
- Margarinerie et graisses végétales ;

<sup>5</sup>Document interne à Cevital agro-industrie, présentation de Cevital.

<sup>6</sup> Idem ;

<sup>7</sup>Taieb, HAFSI, Op. cit. 159

<sup>8</sup>Taieb, HAFSI, Op. cit. 162

<sup>9</sup>Taieb, HAFSI, Op.cit. 184

- Sucre blanc ;
- Sucre liquide ;
- Boissons ;
- Les conserveries ;

**1.2.3.1. Huiles végétales :** Ce DAS est composé de trois principales marques :

- a- Fleurial : sa marque haut de gamme ;
- b- Elio & Fridor ;
- c- **L'huile en vrac raffiné destiné aux industriels pour les fritures... etc.**

**1.2.3.2. Margarinerie et graisses végétales :** Cevital produit une gamme variée de margarine, on trouve ainsi trois catégories :

- La margarine de table : destinée à la consommation directe dont il existe quatre marques telles que :
  - a. Matina;
  - b. Fleurial ;
  - c. Rania ;
  - d. Le beurre gourmand.
- La margarine destinée aux besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle telles que :
  - a. La parisienne ;
  - b. Smen « Medina ».
- Les graisses végétales:
  - a. Shortening 38-40 : est un mélange d'huiles végétales développé
  - b. spécialement pour l'industrie des biscuits, gaufrettes et boulangeries.

**1.2.3.3. Le sucre blanc**

Entrée au deuxième semestre de 2009, C'est un produit grand public qui répond aux besoins de la consommation directe et la transformation industrielle agroalimentaire, il est commercialisé sous la marque SKOR.

**1.2.3.4. Le sucre liquide**

Ce produit est 100% saccharose et inverti, il est destiné essentiellement à l'industrie des boissons, des glaces, biscuiterie et confiserie. Le sucre, les huiles et les margarines de

**Cevital** sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié **ISO 22000** par bureau **VERITAS Certifications**<sup>10</sup>.

#### 1.2.3.5. Les boissons : qui sont :

- a. Lala khedidja : une marque qui réunit deux produits :
  - L'eau minérale ;
  - L'eau gazéifiée.
- b. Tchina : est un jus de fruit avec une gamme de produit orange, mandarine, cocktail exotique, orange pêche et citron.

**1.2.3.6. Les conserveries :** Commercialisé sous l'enseigne de COJEK ces conserves sont élaborées à base de légumes et fruits naturels on trouve :

- Le concentré de tomate ;
- Le double concentré de tomate;
- La harissa;
- La confiture d'abricot.

Et comme on vient de le voir, Cevital dispose de nombreuses unités de production dont les capacités sont comme suit :

**Tableau N° 06 : les capacités de production des unités de Cevital.**

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

**Source :** <http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr#chiffres>, consulté le 08.05.2014.

<sup>10</sup> Un bureau de certification Français

### 1.2.4. Le marché de Cevital

Comme on l'a bien constaté Cevital offre des produits destinés à la consommation directe ainsi qu'à l'industrie agroalimentaire, elle se trouve alors dans l'optique du B to B et du B to C. Ses clients sont divers et variés: Représentants, Grossistes, Industriels, Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

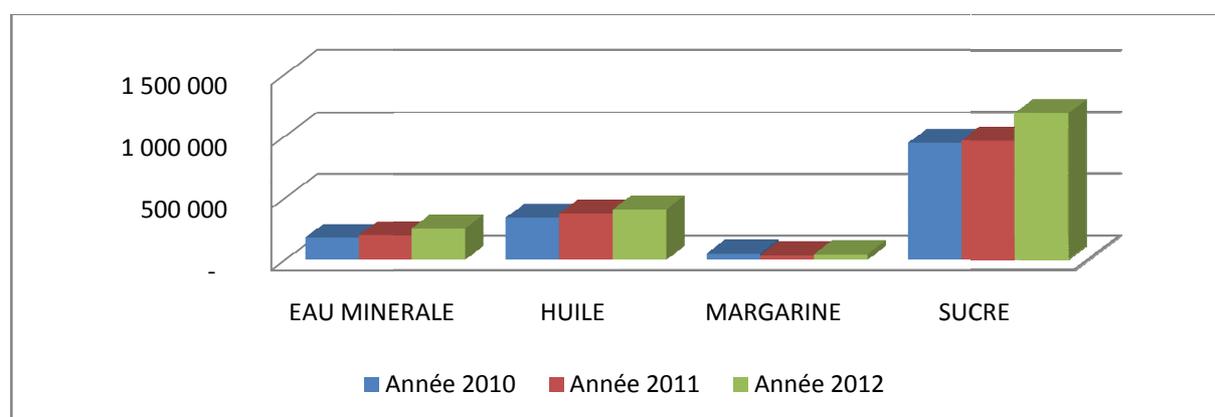
### 1.2.3.7. Les réalisations de Cevital agro-industrie en chiffre

Sur le marché national Cevital agro est leader avec des parts de marché dominantes elle s'est ainsi accaparée 70% du marché des huiles végétales face à son principal concurrent Afia et 30% du marché de la margarinerie et des graisses végétales qu'elle partage avec COGB Labelle. Enfin, elle domine celui du sucre avec une couverture de 85% face à l'entreprise étatique Enasucré<sup>11</sup>.

Cevital agro est aussi présente sur le marché international, elle exporte l'huile et le sucre vers le Maghreb, le moyen orient et l'Europe.

Les graphes et les tableaux ci-dessous sont une illustration de ce qu'est le marché de Cevital en chiffres tant sur le niveau national qu'international.

### Graphe N° 01. Les réalisations des ventes sur le marché national pour les années 2010, 2011, 2012.



Source : adapté du document interne de Cevital agro

<sup>11</sup>Taieb, HAFSI, Op.cit. P193.

Le graphe N°1 nous montre une évolution positive du CA de Cevital sur le marché national qui a connu une augmentation dans ces quatre principales activités et plus spécifiquement concernant le sucre qui enregistre en 2012 une hausse de 19848145773,1536 DA par rapport à 2011.

**Tableau N° 07 : Les réalisations de ventes marché export par année 2010, 2011, 2012.**

Famille	Sous famille	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Huile	Fleurial plus	283645679,504	589019870,8575	478628009,3155
	Huiles-en vrac	302303165,355	189161256,9365	228850955,0405
	Elio		33985183,2605	36103915,488
	Fridor	11654905,1955		
Total huile		597603750,0545	812 166 311,0545	743582879,844
Sucre	Blanc	19651447475,032	21131283611,165	17001786181,2395
	Melasse	175924757,293	179930729,278	286473652,9795
	Liquide	2291344,5595		
Total sucre		19829663576,8845	21311214340,443	17288259834,219
Total général		20442145075,6475	22814742506,441	18573917012,3705

**Source :** Document interne à Cevital agro-industrie, présentation de Cevital.

Ce tableau comme nous le constatons fournit des informations sur les exportations réalisées par Cevital concernant l'huile et le sucre.

Pour l'huile on peut lire dans ce tableau que dans l'année 2011 l'exportation de son produit Fleurial plus a connu une augmentation importante passant ainsi de 283 645 679,504 en 2010 à 589 019 870,8575 en 2011 .cependant, en 2012 on constate une chute de 305 374 191,3535

On ce qui concerne son produit Fridor on remarque qu'il a cessé d'être exporté à partir de 2011.

Quant au sucre les exportations pour le sucre blanc et la mélasse sont régulières sur ces trois années et maintiennent une cadence assez équilibrée contrairement au sucre liquide qui a été pour sa par plus exporté depuis 2010.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil nous allons voir dans la section qui suit la méthodologie de recherche des entretiens adopté dans notre travail de recherche.

**2. La présentation de la Méthodologie de recherche :** nous allons parler sur l'objet de l'entretien, de sa définition, des types, des objectifs et du déroulement de l'entretien.

### **2.1 Présentation de l'étude**

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein de l'entreprise-Cevital, avec une fréquence en terme de visite de deux fois par semaine. Quant à la durée des séances d'entretiens effectuées au sein de l'entreprise, elle est d'une moyenne de 20 minutes par entretien.

Durant notre stage pratique, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers deux méthodes à savoir :

L'analyse des documents fournis par l'entreprise. Ces derniers ont été consultés dans l'objectif de déceler toutes les informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses.

**L'entretien**, que nous avons effectué avec les différents responsables de l'entreprise ( à savoir 03 responsables) tout en posant des questions ouvertes visant à cerner notre sujet de recherche.

A partir de l'analyse des documents que nous avons fait, mais aussi de l'entretien que nous avons effectué, nous avons pu faire une synthèse visant à analyser et à interpréter l'ensemble des données collectés.

En ce qui concerne la synthèse dégagée, l'objectif est d'analyser la manière dont l'entreprise Cevital élabore-t-elle sa démarche stratégique afin d'opter pour une stratégie de diversification.

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

Hormis, les documents fournis par l'entreprise, nous avons utilisé l'entretien.

#### **2.2.1. Objet de l'entretien**

Dans le but de voir en pratique la portée de l'analyse de la démarche stratégique pour le choix de la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Cevital, nous avons effectué un entretien auprès des cadres de différents départements de l'entreprise. L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Nous avons préparé lors de notre recherche un guide d'entretien (annexe N°01 P87) pour enrichir notre champ de recherche. Ce guide d'entretien comporte 09 questions ouvertes pour trois responsables à savoir (DC, DRH, DFC), dans le but de mieux expliquer l'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise. Il existe 3 types d'entretiens :

#### **2.2.1.1. L'entretien non-directif**

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 questions.

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

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

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

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

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

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

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise Cevital, 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—Cevital, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification.

A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué trois entretiens avec un ensemble d'acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie, en l'occurrence la stratégie de diversification, c'est-à-dire les différents responsables de directions de l'entreprise en question. Le tableau ci-dessous nous indique l'ensemble des cadres interrogés lors de nos entretiens, ainsi que leurs durées respectives.

**Tableau N° 08 : Les personnes interrogées durant l'entretien.**

<b>Poste hiérarchique</b>	<b>Nombres d'entretien</b>	<b>Durée d'entretien</b>
Directeur commerciales	01	20 minutes
Directeur des ressources humaines	01	20 minutes
Directeur des finances et comptabilités	01	15 minutes

**Source :** Conception personnelle.

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 CEVITAL, et cela en s'appuyant sur les réponses issues d'entretien que nous avons effectué.

**Section 02. Présentation et analyse des résultats :** Nous allons procéder à une analyse critique des données que nous avons pu collectés, en essayant de comparer ce que nous avons avancé dans la partie théorique avec ce que nous avons pu constater durant notre stage.

### **2.1. Analyse et interprétation des résultats**

Suite à l'analyse des données collectées lors des différents entretiens effectués au sein de Cevital Agro-industrie, nous avons aboutit à la formulation des synthèses suivantes :

#### **2.1.1. Le déroulement de la démarche stratégique de Cevital agro-industrie**(Voir axe 01, Q 01).

A partir, des réponses du responsable commerciale, qui représente le DG par intérim, nous avons constaté que la démarche stratégique de Cevital a subi une transformation majeure, après dix ans d'existence. Au tout début de sa création l'objectif de Cevital agro-industrie était de gérer l'industrie, elle a su mettre au bon moment des unités de production de l'huile et de sucre pour promouvoir la production et couvrir le marché. Toutefois, Cevital d'aujourd'hui n'est plus celle d'il y a dix ans ; en 2008, une réflexion profonde a été menée pour définir sa mission et sa vision ; ce qui a aboutit à un changement au niveau de sa politique générale, passant ainsi d'une approche industrielle à une approche marché visant à satisfaire et fidéliser le consommateur en lui offrant un large éventail de produits et donne une grande importance au contrôle de la qualité de ses produits, qui s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 <sup>12</sup>version 2005.

Cette démarche peut alors être inclinée en plusieurs étapes.

##### **2.1.1.1. La formulation de la mission, la vision et des objectifs**

Cevital agro-industrie définit sa mission comme étant : « Notre mission est d'offrir à nos clients et consommateurs, nationaux et à internationaux, une large gamme de produits agro-alimentaires qui leur procurent bien-être et santé, étant élaborés selon les meilleurs standards de qualité et pratiques de gestion, tenant compte des attentes de toutes les parties prenantes (Stakeholders). Cela grâce à notre capital humain qui se distingue par le savoir-faire de nos collaborateurs, leur engagement, et leur attachement aux valeurs de l'entreprise, justifiant

---

<sup>12</sup> Système de management de la sécurité des denrées alimentaire- exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire

notre place de leader sur le marché algérien, tout en garantissant la pérennité de l'entreprise à travers la recherche permanente de l'excellence». <sup>13</sup> Et de sa mission découle sa vision, ainsi définie sur un horizon allant jusqu'à 2025 en se fixant comme objectifs de :

- Etre leader au niveau régional (Afrique du nord) ;
- Etre présent sur le marché international ;
- Atteindre huit (08) milliards de dollars de chiffres d'affaire dont 50% à l'export ;
- Etre parmi les meilleurs employeurs ;
- Quadrupler son activité et élargir son offre ;
- La mise en place d'une supply chaine (ERP) ;
- Les marques de Cevital doivent être les préférées des consommateurs ;
- Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets.

Comme nous venons de le voir, Cevital agro-industrie est une entreprise qui aspire continuellement au développement. Delà, elle se pose sans cesse des questions sur son avenir. Ces dernières sont réfléchies au niveau du groupe et plus précisément par les actionnaires, qui fixent les grands axes de développement qui seront par la suite diffusés aux différents managers des business units qui vont à leurs tours s'interroger chacun sur le devenir de sa BU, par l'organisation d'ateliers et de brainstormings, qui de par leur proximité du terrain sont les mieux placés pour proposer des stratégies adéquates à l'atteinte des objectifs fixés qui seront enfin, négociés avec les actionnaires qui vont soit accepté de fournir les moyens financiers nécessaire pour leurs réalisation ou bien refuser de les financer et dans ce cas c'est aux managers de trouver les moyens nécessaires en sollicitant les différents acteurs extérieurs (banques).

Ainsi, pour concrétiser sa vision, Cevital agro industrie se fixe un nombre d'objectifs sur un horizon de trois (03) ans parmi lesquels :

- Maintenir une croissance à deux chiffre ;
- Création d'une unité de production de sucre roux.
- Développement d'un projet de trituration des graines oléagineuses pour la production de l'huile brute ;

---

<sup>13</sup>Document interne à Cevital Agro-industrie « Mission / Vision/ Valeurs de l'entreprise Cevital Agro-industrie »

- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La couverture de l'ensemble du marché national ;
- Positionnement de ses produits sur le marché international.

#### **2.1.1.2. La diffusion et la communication de la stratégie** (Voir axe 01, Q 02).

Après l'élaboration et le choix des stratégies vient une étape cruciale qui est la diffusion et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés 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. Ainsi, compte tenu de la longueur de cette démarche et les difficultés rencontrées l'entreprise compte mettre une meilleure communication et diffusion de ses objectifs.

L'entreprise Cevital adopte un ensemble de méthodes d'analyse bien spécifiques au préalable avant d'opter pour un choix stratégique.

#### **2.1.1.3. Les modèles adoptés pour l'atteinte des objectifs stratégique** (Voir axe 01, Q 03).

Concernant la réponse à la troisième question de notre entretien, nous avons constaté que a stratégie au sein de Cevital-agro est vue comme étant une manière d'atteindre son objectif dont la démarche d'élaboration suit un modèle universel qui se présente comme suit:

- **L'analyse PESTEL** : elle consiste à analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ses différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légal de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier ses stratégies.
- **Elaboration d'une grille SWOT** permettant de déterminer ses forces et faiblesses (diagnostic interne), les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe).
- Puis l'analyse stratégique passe au second niveau qui est le ciblage en procédant au placement des produits dans **la matrice BCG** selon qu'il soit un produit étoile, vache à lait, en déclin ou poids mort, dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.

Delà, nous pourrions dire que l'entreprise Cevital adopte plusieurs outils pour mener à bien son choix stratégique, entre autres le SWOT ou encore le PESTEL.

#### **2.1.1.4. Le contrôle de la stratégie** (Voir axe 01, Q 04).

Nous tenons à préciser que l'entreprise Cevital mise sur deux principales pratiques dans le cadre de la réalisation de sa démarche stratégique à savoir :

- **Un contrôle holiste** : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bord stratégiques de l'ensemble des activités de manière générale.
- **Un contrôle des opérations** : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi des performances, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits et projets de Cevital agro-industrie.

##### **2.1.1.4.1. Les ressources stratégiques** (Voir axe 01, Q 4.1).

Pour la mise en œuvre de ces choix stratégiques, Cevital agro mobilise deux types de ressources :

- **Les ressources financières** : l'utilisation des Cash Flow générés pour la consolidation des activités rentables et le financement des nouveaux métiers qui seront accompagnés durant les quatre premières années.

- **Les ressources humaines** : Cevital accorde une grande importance à son capital humain qu'elle considère comme étant le pivot de sa pérennité ; elle consacre des investissements significatifs dans la mise en place d'outils de management modernes, et dans le développement des ressources humaines et la gestion des talents , en créant sa propre université interne et en initiant la formation MBA-Entreprise avec HEC Montréal adaptée à Cevital destinée aux cadres N et N-1<sup>14</sup> dans le but de leur enseigner les bonnes pratiques du management et les accompagner dans l'évolution de leur carrière, car après maintes expériences avec des cadres expatriés, Cevital s'est enfin rendu compte que la meilleure façon de soutenir son développement et réaliser efficacement ces projets à long terme est de former ses propres cadres managers.

---

<sup>14</sup> Directeurs et sous-directeurs des structures.

### 2.1.1.5. Les contraintes d'élaboration de la démarche stratégique (Voir axe 01 Q 05).

Cevital est très souvent confrontée lors de l'élaboration de sa stratégie à des contraintes qui principalement sont de type informationnelles :

- **En interne** : le système d'information n'est pas très intégré dans la stratégie, il est plus développé dans la DFC que dans les autres structures.
- **En externe** : il y a un manque d'études liée à l'insuffisance d'organismes spécialisés, à l'exemple d'enquêtes relatives aux comportements des consommateurs qui parfois ne reflètent pas la réalité du terrain ce qui pousse à agir de manière intuitive et approximative.

Après avoir eu les réponses nécessaires au traitement de l'axe (01) de notre entretien qui a comme objectif de nous éclairer sur le déroulement de la démarche stratégique globale de l'entreprise, nous allons procéder à l'analyse des réponses concernant le deuxième axe, qui a pour objectif de déterminer la participation des autres facteurs à l'élaboration de la stratégie.

Nous tenons à préciser que les réponses concernant cette question sont issus des trois responsables, du DC, DRH, DFC.

### 2.2.1. Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de Cevital agro-industrie (Voir axe 02 Q 01).

Les résultats de notre étude sur le terrain aboutissent au constat que les directeurs des différentes structures (le DRH, le DFC et le DC) ont une idée précise de ce qu'est la stratégie qu'ils définissent en général comme étant : « Le chemin à suivre et les moyens appropriés pour atteindre les objectifs fixés. »

Quant à leur participation à l'élaboration de celle-ci ces derniers affirment prendre part aux ateliers de travail, brainstorming et aux réunions que tient le comité stratégique de direction chaque fin de mois (parfois même chaque 15 jours). Ainsi, leur contribution au niveau du pôle consiste à élaborer des diagnostics (les forces et les faiblesses ainsi que les ressources et les moyens à engager) en se basant sur les informations portant sur chaque DAS afin d'aboutir à la proposition de stratégies concernant les différents aspects de l'entreprise.

Par la suite, un rapport sera présenté au comité du groupe pour la prise de décision finale et la fixation des stratégies retenues. Ce dernier est constitué des actionnaires (staff et conseillers), du secrétaire général, du DG et de certains directeurs des structures du pôle qui

sont en général le DG, le DRH. Ainsi, leur contribution à l'élaboration de la stratégie est jugée comme étant forte.

Selon le directeur commercial, le DG, joue un rôle primordiale dans le déroulement de la démarche stratégique, il est ainsi l'animateur, le coordinateur entre les différentes structures et il est également, l'arbitre lors des situations conflictuelles.

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

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

La stratégie de Cevital est beaucoup plus proactive que réactive, à titre d'exemple à l'arriver du concurrent Afia (huile) en 2008, Cevital a défini un plan d'action pour l'affronter mais qui n'a pas été mis en œuvre qu'au moment du lancement des produits de ce dernier sur le marché.

Au final, des leçons ont été tirées de cette expérience, ce qui a changé leur approche vis-à-vis des futurs concurrents en s'investissant plus dans la veille concurrentielle.

### **2.4.1. Les stratégies de CEVITAL SPA ; industries agro-alimentaire (Voir axe 04, Q 01).**

A travers le quatrième et dernier axe qui a pour objectif d'analyser le choix de l'analyse stratégique concernant la stratégie de diversification, nous allons essayer de compléter la réponse à notre problématique à savoir pourquoi Cevital a opté pour une stratégie de diversification. En effet, à travers les réponses des trois responsables, nous pouvons dire que Cevital agro adopte divers stratégies, et bien évidemment, elle adopte une stratégie de diversification.

Les trois responsables nous ont confirmé que concernant la stratégie de diversification, l'entreprise après avoir eu une place confortable sur le marché et avoir développé son interne, grâce au service R&D, en se lançant dans la production de la margarine et du beurre de bonne qualité, elle a élargi sa gamme de produits par la réduction des coûts qui consiste horizontalement, en l'utilisation de son propre huile pour la production des corps gras solides, verticalement, elle utilise le soja pour la fabrication des huiles. Aussi, par la production de sucre liquide et solide ou elle détient la majorité des parts de marché.

CEVITAL AGRO a transformé son mode de développement de l'interne vers la croissance externe après le rachat de (COJek).

Elle a ainsi engagé une vraie politique de diversification, avec le lancement d'innombrables projets, surtout avec le mégaprojet du groupe, celui du cap 2015.

Selon les responsables, la stratégie de diversification est souvent bénéfique pour l'entreprise, car cela permettra de dégager un ensemble de facteurs clés de succès (FCS) pour l'entreprise. Parmi ces facteurs, on y trouve :

- **Extension** : prochainement, l'entreprise CEVITAL AGRO se verra dotée de plusieurs nouvelles installations qui vont renforcer des unités déjà existantes, ainsi que des nouvelles unités de production.

Nous soulignons que le responsable commercial nous a précisé que Cevital adopte une stratégie de diversification en amont. Elle, se décline en un ensemble d'activités qui sont :

- les activités liées aux corps gras :
  - L'intégration de la production sur site, des emballages ;
  - La trituration des graines oléagineuses pour produire l'huile brute (à base de graines de colza ou de soja), et le tourteau (produit secondaire de la trituration de graines oléagineuses destiné à l'aliment de bétail) ;
  - Encourager le développement de l'agriculture du colza et du tournesol pour les besoins de la trituration.
- Les activités liées au sucre :
  - Créer et lancer une industrie de production de sucre roux de grande envergure, à base des dernières évolutions technologiques en la matière pour couvrir les besoins du marché national.

Cependant, pour la diversification en aval, le responsable commercial était réticent par rapport aux réponses.

Néanmoins, nous pouvons dire, à travers notre formation que Cevital compte se diversifier en aval et cela en entamant des activités pour devenir son propre fournisseur.

Au-delà de la diversification, les personnes interrogées ont cité aussi d'autres stratégies telles que la stratégie de croissance et de recentrage.

- **La stratégie de croissance** : On y trouve les facteurs clés de succès suivant :

\_ Extension raffinerie : la capacité de production de la raffinerie est de 600T/j pouvant passer après extension à 1200T/J, cette raffinerie est conçue pour traiter toutes les qualités de huiles comestibles et consommables, tel que (le colza, le tournesol, l'olive, le soja.....Etc.)

\_ Intégration du marché de l'export : avec une forte ambition d'être prochainement parmi les 10 premières entreprises de l'Afrique, CEVITAL n'entend pas se démontrer en si bon chemin. Le leader sur le marché algérien dans l'agro alimentation n'arrête pas de détendre son marché.

- **Le recentrage**

Cevital agro-industrie adopte une stratégie de recentrage sur son métier de base en envisageant l'externalisation de 80 % de ces activités ne générant pas de valeurs ajoutées ; citant le cas de la logistique qui a été confié à NUMILOG.

Ajoutant à cela, elle envisage la création d'une « business unit business » au niveau de groupe qui va regrouper toutes les activités fonctionnelles. Par là, transformer le pôle de Bejaïa en un site de production.

Et au niveau business, la stratégie de Cevital agro-industrie se traduit par des positionnements différents pour chaque DAS, on retrouve la stratégie de maîtrise des coûts qui est adaptée aux produits d'entrée de gamme (Skor, Elio, Fridor) et celle de différenciation pour ceux de haut de gamme (Fleurial et Matina) pour lesquelles les composants sont distinctifs et auxquels sont conçus des packaging et des campagnes publicitaires spécifiques.

Et concernant son DAS de boisson elle prévoit d'une part, l'acquisition d'autres sources d'eau afin d'augmenter sa production considérée jusque-là insuffisante. Et d'autre part, développer ses marques de jus issues du rachat de COJEK en élaborant un plan business visant à atteindre un positionnement fort sur un marché très fragmenté et à forte concurrence.

### **Synthèse générale**

Dans le cadre de l'étude pratique que nous avons menée, nous avons essayé d'analyser et suivre le processus ou encore la démarche stratégique de l'entreprise Cevital, et cela en insistant bien entendu sur sa stratégie de diversification.

Dans cette perspective, nous avons essayé d'effectuer des entretiens avec les différents responsables chargés de tracer cette stratégie. Donc, nous avons effectué des entretiens semi-directifs, dont l'objectif étant celui de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie d'entreprise spécifiquement.

Durant notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise en question, nous avons observé précisément, mais aussi analyser le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant essentiellement sur les documents internes fournis par l'entreprise, ainsi l'entretien déjà effectué.

Par conséquent, après avoir fait recours à ces deux méthodes nous avons pu s'accaparer d'un ensemble d'informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche.

Quant aux données collectées au niveau de l'entreprise nous avons essayé de les interpréter d'une manière objective pour comprendre réellement les intentions et les objectifs de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de la stratégie de diversification.

Ainsi, d'après notre travail de recherche nous avons constaté que l'entreprise Cevital, applique l'analyse SWOT, dans l'objectif étant celui de déterminer ses menaces et faiblesses mais aussi ses forces et opportunités afin de mener à bien sa stratégie de diversification.

L'analyse PESTEL est également adopté d'après nos constatation au niveau de l'entreprise Cevital, autrement dit une étude exhaustive de tous les éléments environnementaux pouvant impacter positivement ou encore négativement l'adoption d'une stratégie de diversification notamment en sachant que l'entreprise est positionnée sur un marché concurrentiel.

D'après notre étude pratique, nous avons constaté que l'entreprise Cevital applique aussi la matrice BCG afin de positionner son produit faisant objet d'une diversification dans son marché éventuel.

Néanmoins, l'entreprise Cevital applique un contrôle hostile via la réalisation des tableaux de bord stratégique permettant de mener à bien l'ensemble des stratégies de l'entreprise en l'occurrence la stratégie de diversification ou encore la mise en place d'un ensemble de moyen permettant le contrôle quant au déroulement de la stratégie de dévitricification.

Nous avons constaté également que l'entreprise Cevital applique une diversification complète, c'est-à-dire aussi bien en amont qu'en aval, et cela pour minimiser le degré de dépendance vis-à-vis notamment des fournisseurs.

Quant aux ressources humaines mobilisées pour mettre en place l'ensemble des stratégies de l'entreprise en l'occurrence la stratégie de diversification, elle a lancé un processus de formation continué visant à aider les cadres de l'entreprise à maîtriser le processus d'élaboration d'une stratégie, mais également les impliquer davantage afin qu'ils puissent réaliser les objectifs organisationnels en terme de stratégie.

Après avoir négocié la stratégie de diversification au sein de l'entreprise Cevital, une autre étape s'impose désormais, à savoir, la communication de la stratégie, autrement dit faire connaître les intentions et l'ensemble des objectifs de l'entreprise pour les acteurs organisationnels. Ainsi, compte tenu de la longueur de cette démarche et les difficultés rencontrées l'entreprise compte mettre en place une meilleure communication et diffusion de ses objectifs.

Quant à leur participation à l'élaboration de celle-ci les directeurs de différentes structures affirment prendre part aux ateliers de travail, brainstorming et aux réunions que tient le comité stratégique de direction chaque fin de mois.

Au final, Cevital avec toute son expérience a tiré des leçons de ce qui a changé son approche vis-à-vis des futurs concurrents en s'investissant plus dans la veille concurrentielle, et mettre en place un bon système d'information.

### **Les recommandations et suggestions**

Suite aux analyses obtenues et leurs interprétations, nous jugeons utile de poser certaines recommandations et actions à mettre en œuvre pour une meilleure application de sa stratégie.

- Il serait intéressant que l'entreprise Cevital mette en place une structure matricielle pour favoriser la participation des responsables à la mise en place de la stratégie, par conséquent assurer leur implication à la démarche stratégique ;
- Adapter ses fonctions avec ses objectifs stratégiques ;
- Il serait intéressant d'accentuer sa stratégie de diversification quant aux produits de la margarine pour qu'elle puisse renforcer sa position de leader sur son marché et réussir parfaitement ses exportations ;

- Renforcer le processus de contrôle des responsables concernant leurs structures.
- Impliquer l'ensemble des fonctionnaires ; autrement dit, les informer sur tout projet faisant objet d'une réalisation éventuel, mais aussi l'ensemble des décisions prise par la direction générale d'où la nécessité d'un système d'information ;
- Elle doit miser davantage sur la motivation continuellement de ses employés afin d'assurer son efficacité et son efficience ;
- Il serait intéressant que l'entreprise renforce davantage sa stratégie de formation en mettant en place une bibliothèque à la disposition des ouvriers, les dictionnaires, les revues, les mémoires et les archives afin de faciliter leurs formations d'une part et leurs exploitation d'autre part.

### **Conclusion**

Au sein de Cevital Agro-industrie la stratégie de diversification est considérée comme étant le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs et assuré sa compétitivité et sa pérennité auquel adhère l'ensemble des structures. Grâce à la bonne situation financière, un excédent financier élever permet plus facilement à l'entreprise de se diversifié et posséder un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Cevital est ainsi parmi l'une des rares entreprises algérienne à avoir une stratégie bien définie, élaborée selon un modèle universel, en utilisant des outils et des techniques de management stratégique (analyse PESTEL, la grille SWOT, la matrice BCG et les tableaux de bords), afin d'être continuellement à l'écoute de son environnement et prévoir les changements de ce dernier en détectant les menaces et en saisissant les opportunités .

*Conclusion*

*Générale*

## Conclusion Générale

---

Les entreprises tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie d'entreprise en l'occurrence la stratégie de diversification.

Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de prendre le choix pour la stratégie qu'elle doit entreprendre.

La diversification n'est pas encore imprégnée dans la culture managériale des entreprises Algériennes. Ce qui nous a poussé à entreprendre ce travail de recherche sur l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification en raison de l'importance qu'elle contribue à l'entreprise. Rappelons que la problématique de cette recherche est formulé comme suit : Comment l'entreprise CEVITAL a élaboré sa démarche stratégique pour s'orienter vers le choix de la stratégie de diversification ?

Tout au long de ce travail nous avons essayé de porter un regard sur l'entreprise Cevital, et la place qu'elle occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie et à l'application de ses fondements plus spécifiquement la stratégie de diversification, pour ce faire nous avons choisis de traiter le cas de Cevital Agro-industrie, une des plus prospères entreprises de l'économie Algérienne.

D'abord, nous avons présenté le contexte stratégique auquel exerce l'entreprise qui, cependant, ne peut être bien assimilé sans avoir remonté aux origines de celle-ci, qui avait évolué dans un environnement hostile et réprimant favorisant l'entreprise. Puis, nous nous sommes intéressés à son évolution, et à ses caractéristiques.

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche stratégique de l'entreprise Cevital Agro-industrie dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de sa stratégie et de déterminer l'approche stratégique adoptée en essayant de cerner la démarche de sa globalité ainsi approfondir nos connaissances sur la stratégie de diversification. Nous avons ainsi, jugé qu'il était indispensable d'évoquer le groupe et son fondateur avant de passer à la présentation de celle-ci; en décrivant ses premiers pas dans l'agroalimentaire, ses produits et son marché.

Après, nous avons parlé sur le choix de la stratégie de diversification, ce qui a poussé l'entreprise à chercher d'autres marchés, d'autres domaines d'activité pour assurer la

## Conclusion Générale

---

pérennité et la compétitivité de l'entreprise. Cela en passant par la réalisation des entretiens avec les directeurs des différentes structures (DC, DRH, DFC).

Compte tenu du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à certaines difficultés, du fait que Cevital agro-industrie connaît des changements dans son organisation, ce qui a chamboulé l'ensemble des structures et a induit à la suppression de la direction de planification stratégique qui va-t-être selon des sources interne transférée au niveau du groupe ce qui nous a conduit à annuler l'entretien avec le directeur de la planification stratégique.

Par ailleurs, cela nous a également amené à réaliser l'entretien auprès du directeur commercial assurant l'intérimaire du directeur général, le directeur des ressources humaines et aussi du directeur des finances et comptabilités; le déroulement de ce dernier était assez satisfaisant, les entretiens ont ainsi durés en moyenne 20 minutes avec chaque responsable. Les interviewés avaient répondu à toutes nos questions, bien qu'ils ne se sont pas étalé sur certaines.

Le traitement et l'analyse des données collectées nous ont permis de vérifier nos hypothèses posées au début de ce travail :

En premier lieu, Cevital Agro-industrie adopte pour l'élaboration de sa stratégie, un modèle universel impliquant l'utilisation d'outils et techniques propres au management stratégique, en suivant une démarche très élaborée qui consiste, d'abord à définir sa mission , puis à fixer, un nombre d'objectifs à atteindre sur un horizon qui s'étale pour la plupart du temps sur une période de trois ans.

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

Quant à notre hypothèse sur la participation des différentes structures de Cevital-agro à l'élaboration de sa stratégie, nous avons constaté que ces dernières contribuent fortement par l'élaboration des diagnostics et la proposition de stratégies concernant leurs direction en

## Conclusion Générale

---

prenant part aux différentes réunions des comités stratégiques de direction et du groupe, ce qui confirme notre hypothèse de départ.

Concernant l'impact de l'environnement de Cevital Agro-industrie sur ses choix stratégiques, celle-ci adopte plutôt une approche de nature proactive quand il s'agit de la veille. Cette dernière lui permet de faire de ces temps difficiles une occasion pour se doter de nouveaux outils et de faire les choses différemment pour atteindre ses objectifs. Cependant, sur le plan de mise en œuvre celle-ci reste réactive.

Au terme de notre travail de recherche, nous dirons que Cevital Agro-industrie est une entreprise qui a une vision à dimension mondiale, ses réalisations ainsi que sa réussite peuvent être prises comme un exemple intéressant pour le management des grands ensemble en Algérie. Toutefois, bien que les managers de Cevital Agro-industrie aient énormément de connaissances en ce qui concerne le management stratégique, chose qu'ils ont acquis lors des formations consacrées à ce sujet, ces derniers ne jouissent pas d'une grande marge d'initiative pour la prise de décisions majeures, telle l'application de la stratégie qui ne peut être effectuée sans avoir recours aux actionnaires. Aussi, nous relèvons une insuffisance en termes de système d'information qu'on retrouve principalement que dans les activités de finance et comptabilité.

Cette recherche a pu mettre l'accent sur l'analyse de la démarche stratégique et l'orientation vers le choix de la diversification.

En effet, nous avons pu confronter les connaissances théoriques que nous avons acquis lors de notre formation en Master II M.O avec la réalité de l'entreprise Cevital. Ainsi, nous avons durant cette étude, pu retracer le déroulement de la démarche stratégique de l'une des entreprises les plus renommée en Algérie, analyser ses choix par rapports aux types de stratégies qu'elle adopte et voir concrètement l'application des outils SWOT et PESTEL dans le diagnostic stratégique.

Cependant, tout travaille humain ne peut être parfait, le notre ne fait exception. Cette étude comporte certaines limites que ça soit sur le plan théorique que méthodologique.

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

## Conclusion Générale

---

Sur le plan méthodologique, d'un côté, un entretien avec le DG ( Issad Rebrab) aura été plus intéressant, de l'autre, notre guide d'entretien comportait peu de questions pour cerner notre problématique d'une manière plus profonde.

De ce fait, certaines perspectives de recherches futures s'ouvrent, à savoir :

- Analyser la démarche avec plus d'approfondissement en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche ;
- Cerner la problématique avec le guide d'entretien plus élaboré en terme d'axe de recherche et de questions ;
- Essayer de faire un entretien éventuel avec le DG.

# *Bibliographie*

## LISTE DES OUVRAGES :

1. ABATE RENE; Jean-Marie DUCREUX; Nicolas KACHANER ; « le grand livre de la stratégie », édition Eyrolles, Paris 2009.
2. Bachy Bruno et all, Toute la fonction management, Dunod, Paris, 2010.
3. Balland Stephane, Anne-Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches.
4. Brulhart Frank et all, les 7 points clés de la croissance de l'entreprise, édition eyrolles, paris, 2011.
5. Chandler A.D et Deams H, Harvard University press, Cambridge, Organizational theory, 1990.
6. Colle François, le guide stratégique du responsable d'entreprise, édition maxima, boulogne 1992004.
7. Demonchy,Janssen,et all , Outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO.
8. Ganidis Basile, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004.
9. Garibaldi Gérard, Analyse Stratégique, édition eyrolles, paris, 2008.
10. Godet M, Manuel de perspective stratégique-Tome 2 : L'art et la méthode, Dunod, 2ème édition, 2004.
11. Grunig Rudolf et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1<sup>er</sup> édition, 2004.
12. Ingham Marc et all, Management stratégique et compétitivité, édition de boeck, Bruxelles, 1995.
13. JOHNSON GERRY; Kevan SHOLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition», edition Pearson Education, Paris 2005.
14. Kotler Philip, et all, Marketing Management, 4<sup>ém</sup> édition, pearson, paris, 2012.
15. Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007.
16. Mayrhofer Ulrike, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007.
17. Roussel Josse, économie et management de l'entreprise, édition l'harminatton,France, 2011.
18. Taieb, HAFSI: *voir grand, commencer petit et aller vite*, édition Casbah, Alger, 2012.

## **DOCUMENTS ADMINISTRATIFS INTERNE DE L'ENTREPRISE :**

1. Adapté du document interne de Cevital agro.
2. Document interne à Cevital agro-industrie, présentation de Cevital.
3. Documents remis par l'entreprise d'accueil.
4. Société de construction métallique générale
5. Un bureau de certification Français

## **SITE INTERNET :**

1. <http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr#chiffres>
2. <http://icomtec.univ-poitiers.fr>.
3. [www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise](http://www.commentfaiton.com/comment-realiser-le-diagnostic-strategique-interne-complet-d-une-entreprise).
4. [www.google.dz/cours-ci.weebly.com/Ffiche\\_10\\_lenvironnement\\_de\\_lentreprise.pdf](http://www.google.dz/cours-ci.weebly.com/Ffiche_10_lenvironnement_de_lentreprise.pdf).
5. [www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm](http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm).

# ***ANNEXES***

**Annexe N°01 : Le guide d'entretien****I. Axe (01) : Le déroulement de la démarche stratégique**

1. Pouvez-vous nous donner des indications sur les principales étapes ?
2. Après avoir élaboré votre stratégie, comment se fait l'animation et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés par la mise en œuvre ?
3. Suivez-vous des modèles précis pour atteindre les objectifs stratégiques que vous avez fixés ?
4. Procédez-vous au contrôle de votre stratégie ?
  - 4.1. Pouvez-vous nous donner des indications sur les principales étapes de cette démarche (en précisant les ressources stratégiques mobilisés ?
5. Quelles sont les contraintes auxquelles vous êtes confronté lors de l'élaboration de votre stratégie ?

**II. Axe (02) : Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie**

1. Est-ce que les différentes structures participent à l'élaboration de la stratégie ?

**III. Axe (03) : L'environnement et le choix de la démarche stratégique :**

1. Selon vous, votre stratégie est de type réactif ou proactif ?
  - Réactive
  - Proactive

**IV. Axe (04) : la stratégie de diversification**

1. quelles sont les types de stratégies que vous adopter ?

...

**Annexe N° 02 : Résumé de l'évolution des activités industrielles et commerciales d'Issad Rebrab****Création d'entreprise dans le temps**

- 1971-1988 : création et reprise de plusieurs sociétés de construction métallique : SOCOMEG, PROFILOR, SOTECOM, SACM, ENALUX, NORD METAL, METTALOR, METAL SIDER
- 1991 : création de JBM -reprise des activités d'IBM en Algérie
- 1991 : création de *liberté*-quotidien d'information
- 1992 : création de C.B.S –reprise des activités de Rank Xerox
- 1992 : création de agro-grain, pour l'importation et la distribution des produits agro-alimentaires
- 1997 : création de Hyundai Motors Algérie, pour la distribution de véhicules de hyundai corporation
- 1998 : création de Cevital SPA-industrie agro-alimentaire
- 2005 : unité d'eau minérale plate et gazeuse et de soda
- 2005 : Deux unités de fabrication de bâtiment préfabriqué en béton
- 2005 : reprise des l'unité COJEK-jus et conserve
- 2005 : lancement du projet NUMIDIS- grande distribution
- 2007 : ligne de verre plat de 600 T/jour
- 2007 : Reprise de BATICOMPOS, unité de matériaux de constructions préfabriqués
- 2007 : Création de SAMHA, unité de distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronique en Algérie
- 2008 : création MFG Europe-commercialisation du verre plat en Europe
- 2008 : création de COGETP, véhicule de travaux publics VOLVO
- 2009 : Construction d'une usine de production de produit électronique et électroménager de SAMSUNG Electronics
- 2009 : Nouvelle raffinerie de sucre de 1 million de tonnes/an
- 2009 : construction de deux centrales électriques en cogénération de 25×25 MW

**Source:** présentation d'Issad Rebrab à Montréal le 24 juin 2009



***TABLE DES  
MATIERES***

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	02
<b>CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR LA STRATEGIE</b>	
<b>INTRODUCTION</b> .....	06
SECTION 01. Le concept de la stratégie .....	07
1.1. Histoire de la stratégie.....	07
1.2. Définition de la stratégie.....	07
1.3. Les caractéristiques des décisions stratégiques .....	08
1.4. Les niveaux de la stratégie.....	09
1.5. Les concepts liés à la stratégie .....	10
SECTION 02. La démarche stratégique.....	12
2.1. Le diagnostic stratégique .....	13
2.1.1. La segmentation stratégique .....	14
2.1.2. L'analyse externe .....	15
2.1.3. L'analyse interne .....	22
2.2. Choix stratégique.....	28
2.3. Le déploiement stratégique.....	29
<b>CHAPITRE 02 : LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION</b>	
<b>INTRODUCTION</b> .....	32
SECTION 01. Le concept de la diversification de diversification .....	33
1.1. La définition de la stratégie de diversification.....	33
1.2. Les voies et types de diversification .....	34
1.2.1. Les voies de diversification.....	34
1.2.2. Les types de diversification.....	37
1.3. Les fondements et moyens de la diversification.....	37
1.3.1. Les fondements de la stratégie de diversification.....	38
1.3.2. Les moyens de la diversification.....	38

1.4. Les raisons de la diversification.....	41
1.4.1. Augmenter ses profits.....	41
1.4.2. Eviter la dépendance.....	41
1.4.3. Se sauver.....	41
SECTION 02. Le processus et le déroulement de la diversification.....	43
2.1. Le processus qui amène la diversification.....	43
2.1.1. La veille marketing et concurrentiel.....	43
2.1.2. La Recherche et Développement.....	44
2.1.3. La prise de décision.....	44
2.2. Le déroulement de la diversification.....	45
2.2.1. La vérification du projet.....	45
2.2.2. La détermination de l'aspect financier et technique.....	46
2.3. La diversification est la réussite de l'entreprise.....	47
2.3.1. Des avantages certains.....	47
2.3.2. Des inconvénients acceptables.....	49
2.4. La diversification un défi pour l'entreprise.....	49
2.4.1. Un pari gagnant.....	50
2.4.2. Une période d'évaluation technologique rapide qui favorise la diversification.....	50
2.4.3. La diversification érigée en modèle.....	50
2.5 Les limites de la diversification.....	50
 <b>CHAPITRE 03: LA DEMARCHE STRATEGIQUE AU SEIN DE CEVITAL</b>	
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>54</b>
SECTION 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche.....	55
1.1 Le profile d'Issad Rebrab.....	55
1.2 La présentation de Cevital Agro-Industrie.....	55
1.2.1 Les prémisses du groupe Cevital.....	56
1.2.2. La naissance de cevital agro-industrie .....	57

1.2.3. Les produits et le marché de cevital agro .....	57
1.2.4. Le marché de cevital.....	60
2. La présentation de la méthodologie de recherche.....	63
2.1 Présentation de l'étude.....	63
2.2. Les outils de collectes de données.....	63
2.2.1. Objet de l'entretien.....	63
2.2.2. Les objectifs recherchés à travers l'entretien.....	64
<b>SECTION 02 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>66</b>
2.1. Analyse et interprétation des résultats.....	66
2.1.1. Le déroulement de la démarche stratégique de Cevital agro-industrie.....	66
2.2.1. Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de Cevital agro-industrie.....	70
2.3.1. L'environnement et le choix de la démarche stratégique.....	71
2.4.1. Les stratégies de Cevital SPA ; industrie agro-alimentaire.....	71
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>90</b>

## **Résumé**

A l'ère de la concurrence caractérisant l'environnement des entreprises; les stratégies d'entreprises sont devenu désormais un facteur clés de succès, en l'occurrence la stratégie de diversification.

L'entreprise Cevital s'est engagée de cette perspective en optant pour une diversification de ses domaines d'activités stratégique.

Ainsi, notre travaille de recherche a consisté en une analyse exhaustive de la démarche stratégique adoptée par l'entreprise Cevital et cela afin de mener à bien sa stratégie de diversification.

In the era of competition characterizing the environment of the companies; the business strategies are now becoming a key success factor, namely the strategy of diversification.

The Cevital Company began of this prospect while opting for a diversification of its strategic business areas.

Thus, our works of research consisted of a comprehensive analysis of the strategic approach adopted by the Cevital Company and that in order to carry out its diversification strategy.