

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A. MIRA - Bejaia
Faculté des Sciences économiques, commerciales
et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

Master

Option : Management

Thème

La stratégie de diversification :

Cas de Cevital

Réalisé par :

-ZENATI *Karima*

-MERAD *Nawal*

Encadré par :

M^{me} ACHERCHOUR Zahoua

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

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

*Ce travail qui constitue le fruit de nos efforts lors de notre formation à
l'université de Bejaia.*

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

*Notre encadrante **Mme ACHERCHOUR ZAHOUA** qui par ses conseils*

*Précieux et 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, à leur tête notre promoteur Mr HADJAL 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

Dédicace

Je dédie ce modeste travail ;

A ma très chère mère

*Quoi que je fasse que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit.
Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés et
tes encouragements ont toujours été ma source de force pour affronter les
différents obstacles.*

A mon très cher père

*Pour ton amour, ta compréhension et ton dévouement ainsi ta transmission de
ton courage et de ton savoir-faire qui ne cesse de m'enrichir, ainsi que tes
conseils qui me permettent de mieux comprendre la vie.*

*A mon mari **walid** pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant
toute la durée, je te remercie infiniment.*

*Mes sœurs : **hayat, hanina, mounira, salwa , wahiba ,***

*Mon frère : **djebar***

Ainsi que mes cousines, mes tantes.

*Ma belle familles : à mon beau père, ma belle-mère, mes belles sœurs, mes
beaux-frères.*

*A ma chère binôme **nawal***

*Tous mes amis, et ceux qui me sont chères, à tous ceux qui m'ont aidé, d'une
façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.*

karima

Dédicace

Je dédie ce modeste travail ;

A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à ma douce mère.

Maman, si tu savais combien je t'aime, merci pour ton soutien et tes prières pour moi, que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t'offrir

A mon cher père

Pour ton amour, ta compréhension et ton courage, ainsi que tes conseils qui me permettent de mieux comprendre la vie.

A mes grands-mères

*A mon cher mari **fahem**, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail je te remercie infiniment.*

*A mon adorable sœur **Meriem** et mon frère **khaled***

A mes tantes et mes oncles

A mon beau père et ma belle mère

*A ma chère binôme **karima***

Nawal

La liste des abréviations

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

BCG: Boston Consulting Group.

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

DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

DI : Diagnostic Interne.

GDS : Global distribution Systems.

R&D : Recherche et développement.

PDG : Président Directeur Général.

DRH : Direction ressources humaines.

DFC : Direction finance et comptabilité.

FCS : Facteurs clés de succès.

CA : chiffre d'affaire.

ISO : Organisation internationale de normalisation

S2MK: sauce mayonnaise, sauce ketchup.

DG: Direction general.

B TO B: Business to business.

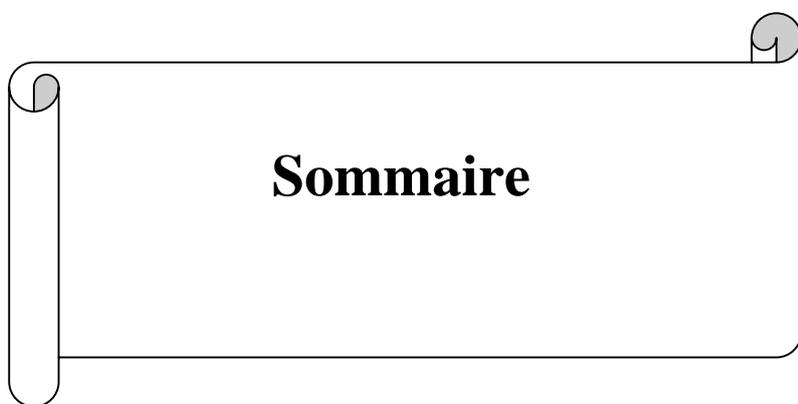
B TO C: Business to consumer.

La liste des tableaux

N°	Intitulé illustrative de synthèses	Page
01	Vision de la stratégie selon sun tzu et clausewitz	06
02	SICARD : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise	09
03	L'analyse de l'offre	13
04	Les composants de vecteur de croissance	22
05	Typologies d'Ansoff	37
06	Présentation des unités de production de Cevital	55
07	Les entretiens effectués durant le stage	70
08	Les différentes stratégies de diversification adoptée par Cevital	82

La liste des figures et graphes

N°	Intitulé	Page
01	La multiple facette de l'environnement	12
02	Schéma de la chaine de valeur	16
03	Les cinq forces de porter	18
04	Analyse SWOT	19
05	Typologies d'Ansof	20
06	La matrice Mickinsey	21
07	Les deux formes d'intégration verticale	34
08	La diversification horizontale	35
09	Les piliers de politique RH de Cevital	57
10	Organigramme de Cevital Agro-inustrie	60
11	La répartition de l'effectif de la filiale de Bejaia	62
12	Croissance de chiffre d'affaire de Cevital	68
13	Matrice BCG de Cevital	75
14	Analyse SWOT de département skor	76
15	La réalisation des vents sur le marché	81

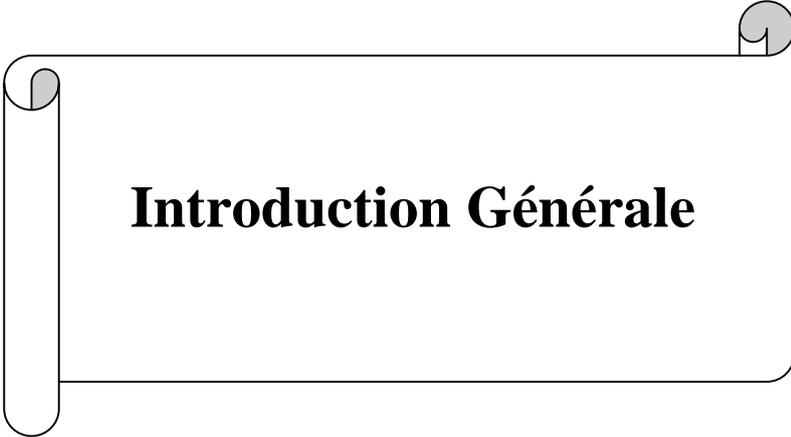


Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Notions générales sur la stratégie	
Introduction	04
Section 1 : Généralité sur la stratégie	04
Section 2 : La démarche stratégique	09
Conclusion	27
Chapitre II : La stratégie de diversification	
Introduction	28
Section 1 : Définition et différentes voix de la diversification	28
Section 2 : Moyens et processus de la stratégie de diversification	42
Conclusion	50
Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de Cevital	
Introduction	51
Section 1 : présentation du complexe Cevital	51
Section 2 : Méthodologie et résultats de la recherche	68
Conclusion	83
Conclusion Générale	84
Annexe	87
Bibliographie	89
Table de matière	



Introduction Générale

Introduction Générale

La stratégie est un domaine de connaissance très ancien qui s'est en réalité, adapté progressivement dans les entreprises afin d'orienter leurs activités pour survivre ou mieux gagner les parts de marché face à un environnement instable. Toute entreprise doit mettre en place une stratégie adéquate en fonction de ses objectifs.

La stratégie est en effet, une démarche, un état d'esprit ouvert qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller et de se mobiliser. Il existe plusieurs types de stratégie qui permettent à l'entreprise de maintenir leurs positions concurrentielles voire d'atteindre de nouvelles. Ainsi, nous distinguons entre les stratégies de spécialisation et les stratégies de diversification. C'est particulièrement cette dernière qui attire notre attention dans le cadre de ce travail.

La diversification est un moyen de répondre aux ambitions de croissance. C'est aussi un moyen de réduire les risques associés à la dépendance à un seul secteur et une seule activité (éviter de mettre les œufs dans le même panier). En ce sens, elle devrait conduire à une meilleure rentabilité et performances grâce aux différents types d'économies de coûts qu'elle offre. Toutefois, ceci dépend de la forme de diversification adoptée par l'entreprise.

La diversification est une démarche qui engage l'entreprise sur le moyen le long terme (MLT). Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation des connaissances et compétences dans d'autres domaines d'activités que le domaine initial. Une entreprise diversifiée est donc, présente dans au moins deux domaines d'activités stratégiques. Elle nécessite et engendre :

- Un changement de métier
- Acquérir de nouvelles compétences.
- Une durée plus longue d'apprentissage.
- Une augmentation des risques.

L'engagement des entreprises dans la stratégie de diversification lui permet d'améliorer de manière significative leurs résultats en apportant des gains de productivité importants. Elle permet aussi ; d'apprécier la capacité de l'entreprise à réussir ses projets dans les budgets, les délais et le respect des besoins des Clients.

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

Introduction Générale

Dans ce contexte, notre intérêt s'est porté sur l'étude de ce type de stratégie de développement tout en s'intéressant particulièrement, à ses types, les motivations des dirigeants pour leurs choix et leur mécanisme de mise en œuvre.

Problématique de la recherche

Pour se faire, nous avons décidé de mener notre étude auprès du Groupe Cevital agro-industrie de Bejaia.

Notre objectif à travers cette recherche est donc, de recenser et de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par Cevital, les raisons ayant conduit les responsables à leurs choix et la démarche de leur mise en œuvre. D'où la problématique de recherche suivante :

« Quelles sont les différentes stratégies de diversification ayant été adoptées par l'entreprise Cevital, pourquoi le choix de ces stratégies et comment elles ont été mises en œuvre ? »

A partir de cette question principale, plusieurs questions méritent d'être posées :

- Quelles sont les différents types de stratégie de développement ?
- Qu'est-ce que la diversification ?
- Quelles sont ses motifs ?
- Quelle démarche pour mettre en œuvre une stratégie de diversification ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la diversification ?

Hypothèses de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La plupart des stratégies de diversification se traduit par des intégrations verticales en amont et en aval dont l'objectif est essentiellement d'assurer les approvisionnements et les débouchés.

Hypothèse 02 : La stratégie de diversification permet de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter leurs parts.

Cadre méthodologique

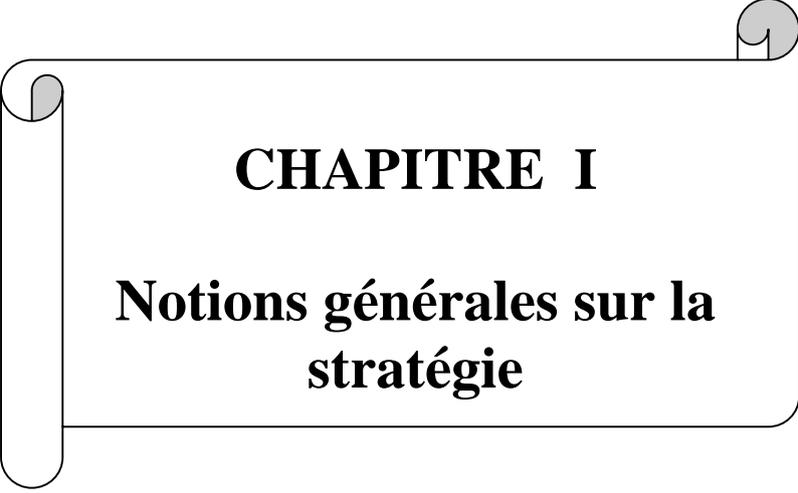
Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour une démarche qui s'articule autour de deux phases :

- Une première phase qui consiste en **une démarche théorique** ou nous avons présenté les notions générales et fondamentales de la stratégie, la démarche stratégique et les différents stratégies de développement particulièrement la stratégie de diversification, ses types, sa démarche et ses motivations.
- Une deuxième phase qui consiste en **une démarche pratique** ou nous avons fait appel à une démarche qualitative par un guide d'entretien. L'objectif de ce guide d'entretien et de recenser les différentes stratégies de diversification et ont été mené au sein de Cevital et les motivations pour le choix de ses différentes stratégie ainsi que le mécanisme de déroulement de ces différentes stratégie.

Plan de travail

Pour bien structurer notre travail nous l'avons organisé selon le plan suivant :

- Un premier chapitre** qui porte sur concepts de base de la démarche stratégique et sa mise en œuvre
- Un deuxième chapitre** portant sur l'étude de la stratégie de diversification, ses types, ses motivations et sa mise en œuvre.
- Un troisième et dernier chapitre** qui consiste en la présentation de Cevital agro-industrie, l'explication détaillée de nos choix méthodologiques, l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche.



CHAPITRE I

Notions générales sur la stratégie

INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres.

Dans ce premier chapitre nous allons passer en revue la genèse de la stratégie à partir de son apparition sur le front militaire, jusqu'à son évolution vers la pensée économique et sociale, et comportera des différentes définitions de la stratégie et son origine et sa démarche stratégique.

SECTION 1 : Généralités sur la stratégie

La stratégie d'entreprise correspond à un ensemble systématique de travaux considérant l'activité de l'entreprise comme un domaine d'étude sui generis. Ils cherchent à donner des modèles pour penser l'activité de l'entreprise ainsi que des protocoles d'action pour celle-ci.

Ce faisant, ils mettent à jour, au fur et à mesure de leur progression, des faits fondamentaux concernant les actions d'entreprise, l'environnement des activités, le champ globalement entendu sur le terme de marché.

1.1 Définition et origine de la stratégie

1.1.1 L'origine

La stratégie de l'entreprise est apparue au cours vers l'année 1960 aux États-Unis. Le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969). Les outils et grilles d'analyse ont évolué grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie (notamment Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, Jay Barney ou W. Chan Kim et Renée Mauborgne) et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group, McKinsey & Company ou Arthur D. Little. Mais son origine plus ténue ancienne, vient du domaine militaire. Étymologiquement, stratos signifie en grec « foule », « armée », d'où dérivent Stratègos « chef d'armée », et stratègia « commandement

d'une armée ».Trondeau¹Souligne les liens entre stratégie d'entreprise et stratégie militaire : « De Sun Tzu à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. L'action [d'une entreprise] est inspiré par la poursuite d'intérêts supérieur baptisés 'objectifs stratégique'' mais que les militaires qualifieraient de politiques. Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaine d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement. En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens engager. Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer des forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires, à analyser les évolutions probable de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorable à l'action .On compte et on ausculte ses divisions ,on espionne l'adversaire ,et on attend que les ventes ,les augures ou le terrain soient propices à l'assaut .La victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux cela mise en application des principes de la guerre ».

Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises.

1.1.2 Définition de la stratégie

Le mot «stratégie » est apparu dans la littérature dans les années 50(williams, 19540).il signifie pour reprendre la formule de Clausewitz, « l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique ». Ce terme n'a pas aujourd'hui de définition universellement accepté et on trouve dans le littérature managérial un grand nombre de définitions différentes de la stratégie.

Selon Strategor(1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présent et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »²

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie, la stratégie de groupe ou corporate strategy : qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise c'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou a ce retiré de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activité équilibré.La stratégie concurrentielle ou business

¹TRONDEAU.J.C(2000), « les stratégies fondées sur les savoirs », L'Art de la stratégie.

²STRATEGOR (1997), « politique générale de l'entreprise », Dunod, paris, p 42

strategy : consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents de secteur.

- Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un des critères de décision qui guide le comportement d'une organisation »³. Ces critères sont des règles par lesquels doivent répondre a certain caractéristique et qui peuvent être : orientation, objectifs, stratégies, commerciales, stratégie administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.
- Chandler, la stratégie est « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁴

Enfin, M .Porter l'a défini comme « l'art de construire des avantages concurrentiels d'durablement défendables »⁵M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel, pour lui une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant faire face à la concurrence.

Tableau N°1 : illustratif de synthèse (vision de la stratégie selon Sun Tzu et Clausewitz)

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

Source : Xavier Qin, introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, china Institute (economics-politics international Relations), civilisation, avril 2010, page 12.

Ce tableau, forcément simplificateur, n'est produit ici qu'à titre illustratif et ne présente que quelques différences traditionnelles de principe. Il est clair que dans les faits, chaque stratégie

³ANSOFF.I(1989), « stratégie du développement de l'entreprise », paris, p110

⁴STRATEGOR, op.cit.p82

⁵ PORTER. M (1999), « choix stratégiques et concurrence », Economica, p 73

puise des éléments des deux visions qui, loin d'être antagonistes, sont complémentaires. Et s'il n'y avait qu'une seule vérité à retenir, ce serait la première leçon du maître de la pensée stratégique chinoise : « l'art de la guerre, voie de la survie ou de la mort, ne saurait être traité à la légère. ».

1.2 La stratégie d'entreprise

➤ La stratégie d'entreprises dans les années 60

Depuis le début du siècle dernier et jusqu'à la fin des années 40, l'économie américaine était caractérisée par la production de masse. Les entreprises, en ce temps-là, pour être compétitives, se basaient uniquement sur leurs compétences industrielles et elles avaient pour seul objectif la réduction des coûts. Ce qui les avaient conduits à produire en très grand nombre, des produits standardisés qui ne convenaient pas forcément à tous les consommateurs. Cependant, à partir des années 50, le pouvoir d'achat des américains s'était beaucoup apprécié. Les consommateurs ne se satisfaisaient plus de ces produits standardisés et réclamaient des offres plus individualisées. Les entreprises se livraient des batailles concurrentielles pour conquérir de nouvelles parts de marché et, pourquoi pas, gagner la guerre en imposant son produit comme référence pour les consommateurs et les autres producteurs. Pour asseoir les concepts militaires dans la stratégie d'entreprise, le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise n'est apparu qu'en 1965. C'est le modèle LCAC⁶ élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth, tous professeurs à la Harvard Business School. Toujours en 1965, Igor Ansoff a défini un modèle relativement similaire dans son livre *Corporate Strategy*. Toutefois, à la fin des années 60 la stratégie demeurait le domaine des analyses théoriques et des modèles universitaires.

➤ Dans Les années 70

Plusieurs travaux ont été entrepris à la fin des années 60 et durant les années 70. Parmi ces travaux on trouve la Planification Stratégique d'Ansoff dans laquelle l'entreprise se fixe des objectifs à atteindre dans 4 ou 5 ans en s'appuyant sur un document formel permettant le contrôle des réalisations. Cependant, les hypothèses de la planification stratégique sont très contestables. En effet, l'hypothèse principale est que l'entreprise exerce un contrôle sur son environnement et maîtrise en partie son devenir. Mais aussi, les premières démarches de planification stratégique supposent que la Direction Générale peut imposer ses buts à

⁶www.doc-etudiant.fr/ consulté le 10/03/2022.

l'ensemble de l'entreprise qui répondra sans faille à ses attentes. Ce qui n'est pas toujours évident. A cette époque, d'autres travaux avaient été entrepris par les cabinets de consultants (BCG, McKinsey, ADL). Par ces travaux qui ont le mérite d'avoir activement participé à rendre la stratégie plus opérationnelle, les cabinets de consultants ont tenté de répondre pratiquement aux problèmes stratégiques rencontrés par leur clientèle.

➤ Dans les années 80

A la fin des années 70, la stratégie était devenue une démarche bien structurée. Ce qui a eu pour effet de la rendre beaucoup plus opérationnelle qu'elle ne l'était à la fin des années 60. Toutefois, elle n'a cessé d'évoluer et, dans les années 80 et d'autres travaux sont venus s'ajouter aux précédents. Au milieu des années 80, le BCG a encore une fois contribué aux efforts de développement de l'analyse stratégique. Il a proposé une deuxième matrice qui définit des stratégies génériques en se basant sur une typologie des systèmes concurrentiels. ⁷« Ainsi la stratégie consiste à trouver un avantage concurrentiel durable dans un environnement instable. la dynamique concurrentielle crée en effet un renouvellement permanent d'offres s'appuyant sur un nouveau avantage concurrentiel, parfois de d'autant plus fugitif qu'il est mineur cette fugacité croissante de l'avantage concurrentiel se matérialise par la disparition d'entreprise et par l'apparition de nouveaux entrants. le cimetière des entreprises disparues pour cause de stratégie défaillante et là pour en témoigner. »⁸

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

➤ Dans les années 90

Les années 90 se sont caractérisées par de grandes instabilités économiques. On a même vécu une crise économique assez marquante durant cette période. L'ensemble de ces facteurs a mis en cause l'approche analytique et déterministe de la démarche stratégique. Les démarches préconisées à l'avenir sont des démarches moins systématiques et qui prennent en considération la possibilité que les choses puissent arriver. Actuellement, une nouvelle démarche a succédé à celle de M. Porter, considérée comme étant trop déterministe.

⁷ GIL. F.(1923) « de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise »page 115

⁸ JEAN.M. « le grand livre de la stratégie », ducreux –Nicolas kachaner, p 15

Tableau N° 2: Selon SICARD

Produit de la comparaison	Domain militaire	Domain de l'entreprise
Le chef	Un général et son état-major	Un chef d'entreprise et ses collaborateurs directs.
Les ennemis	Les armées adverses.	Les autres entreprises s'intéressant au même marché
La victoire	La conquête d'un nouveau territoire ou reconquête de son territoire	L'acquisition d'une position dominante jusqu'à l'accès à une situation monopolistique ou à la reconquête d'un marché perdu.
L'armée	-des hommes (soldats) -des armes (en fonction de la technologie du moment)	-Les hommes de l'entreprise -Les produits de l'entreprise et les technologies de production utilisées
Le ressort	Le patriotisme =projet commun -Le bien être des citoyens	-l'esprit maison =projet commun -le bien être du consommateur

Source : mémoire, KROUMI.Z et EL KHADIR .M, de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise page 14.

SECTION 2 : La Démarche stratégique

La stratégie d'entreprise est une discipline elle aussi encore jeune, en matière de formation la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action⁹. Les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes¹⁰. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique. Et les actions émergentes quand sont celles issues d'initiative au sein de l'entreprise. Pour la démarche stratégique que nous avons choisie pour étudier la délibération.

⁹ Web.hec.ca/airepme/image/file/2006_laperspectiveconstructivite.pdf, consulté le 3/04/2022.

¹⁰J.AVENIER .M(1997), « la stratégie « chemin faisant » », Economica, paris, p20

2.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise: « la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier... »¹¹.

2.2 Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américaines de Harvard dans les années 1960. C'est toujours ce modèle qui est utilisé aujourd'hui, même s'il a connu quelque aménagement. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à identifier :

- les opportunités et les menaces de l'environnement (c'est le diagnostic externe)
- les forces et les faiblesses de l'entreprise (c'est le diagnostic interne).

Les forces et les faiblesses sont constitutives de l'entreprise. Elles se répercutent sur chacune de ses activités. Le diagnostic des forces et des faiblesses peut donc être mené pour l'entreprise dans son ensemble, même si l'impact d'une force et d'une faiblesse peut varier d'un DAS à l'autre, en revanche les opportunités et les menaces ne sont pas toujours les mêmes pour toutes les activités. C'est pourquoi le diagnostic des opportunités et des menaces doit se faire aussi activité par activité.

La méthode tend à identifier les menaces et les opportunités que recèle l'environnement ; à mettre à jour les forces et les faiblesses de l'entreprise puis à confronter les éléments d'analyse qui en résultent et cela, dans le but d'élaborer des orientations stratégiques appropriées.

¹¹ C-H. BESSEYRE DES HORTS(1988), « Vers une Gestion stratégique des ressources humaines », Editions d'Organisation, (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997) Page 32

2-2-1 la segmentation stratégique

Il y a trois grands critères de segmentation admis en management stratégique : le critère produit, le critère marchés, le critère technologique ainsi la segmentation permet de placer dans un même champ d'analyse non des entités complexes tel que l'entreprise mais des groupes d'activités en tenant compte soit :-des produits qu'elle réalise et qui peuvent satisfaire des besoins ou des principes de consommation identiques, - des catégories des clients ainsi que des circuits et les zones géographiques de distribution, - ou bien encore des types de compétences requises pour appliquer des connaissances scientifiques et techniques dans la réalisation des produits.

On peut donc choisir d'opter pour :

La segmentation par découpage ou l'on considère l'ensemble des activités de l'entreprise pour les décomposer en sous-ensembles de même nature ;

La segmentation par regroupements ou l'on considère séparément les activités élémentaires de l'entreprise pour trouver celles qui ont le maximum de caractères communs ou visions et les rassembler en un même segment.

Quel que soit la manière choisie, et même si le choix est plutôt subjectif, on aboutit à une démarche rationnelle visant à éclairer le plus précisément possible le décideur sur la véritable situation de l'entreprise et ses chances de succès.¹²

2-2-2 le diagnostic externe :

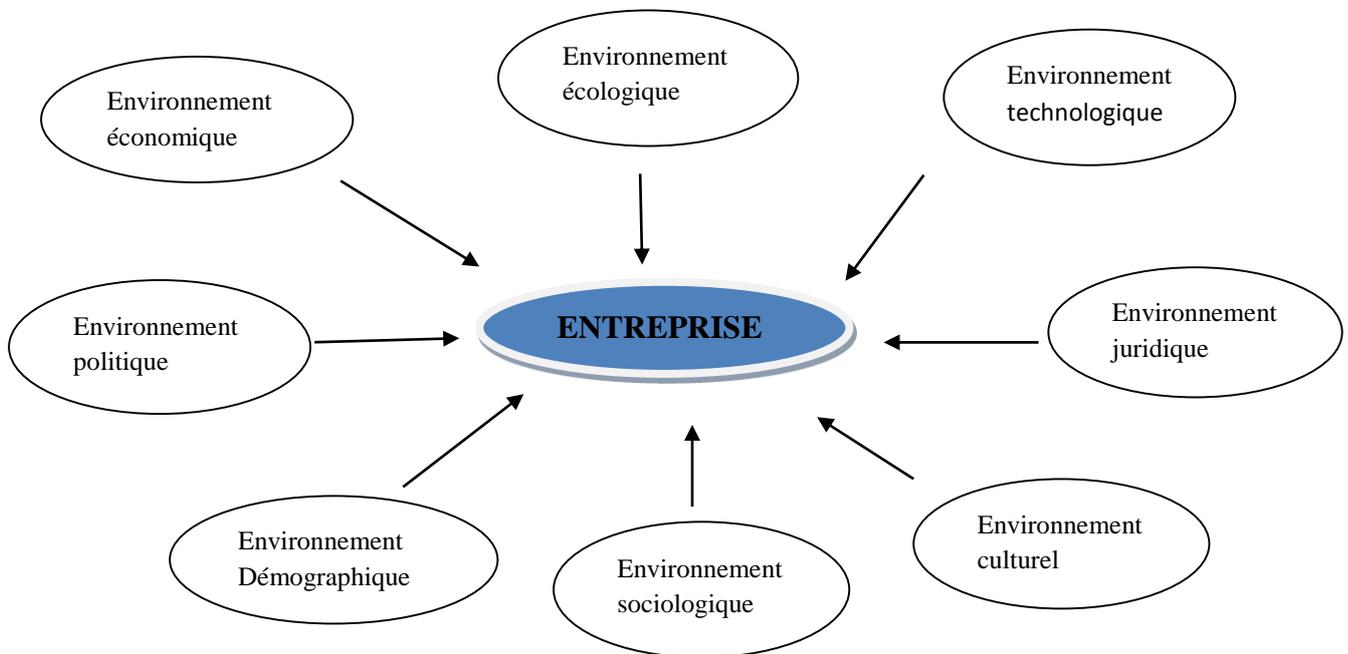
Le diagnostic stratégique externe se fait pour chaque DAS. Autrement dit, dans le cas de Ferrero, il serait nécessaire de mener 5 diagnostics externes différents.

De nombreux outils permettent de réaliser le diagnostic stratégique externe. Avant de les présenter, précisons qu'ils constituent une aide précieuse pour le dirigeant, mais qui ne peuvent aucun cas se substituer au jugement humain. Ces outils permettent certes de gagner du temps ou encore de traiter efficacement l'information, mais il n'existe pas de « recette miracle » en stratégie et c'est la qualité du stratège qui fonde la pertinence d'une stratégie. Le diagnostic externe peut être d'abord mené sur deux plans, l'environnement global et l'analyse du secteur. L'environnement global : il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique,

¹² In JHONON.G, 2005, page 382

politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure1).

Figure N°1 : les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)¹³



Source: Helfer.J-P,kalika.M,orsoni.J,page 81

Le diagnostic stratégique externe se fait sur quatre éléments pour chaque DAS : La demande, L'offre, l'intensité concurrentielle, les groupes stratégiques

Pour chacun d'eux, un examen de la situation général de l'environnement permet de compléter le diagnostic. Dans ce cadre deux évolutions majeures de l'environnement doivent notamment prise en compte : la place croissante que prend la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise et les conséquences de la crise financière.

¹³HELFTER.J-P, KALIKA.M Management stratégique, page 81

- **L'analyse de la demande**

L'objectif est ici de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande¹⁴. Précisons que la demande dont il est question n'est pas seulement celle adressée à la firme qui établit le diagnostic, mais celle qui s'adresse au DAS dans son ensemble (et donc également aux concurrents).

Au gré des évolutions de l'environnement, la demande se modifie. C'est de ces changements que naissent les opportunités et les menaces. L'entreprise doit donc disposer d'indicateurs lui permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Il est possible de dresser une liste (non exhaustive) des variables à surveiller :

Fréquence des achats, montant moyen d'un achat, nature de l'acheteur, nature de prescripteur, motivation d'achat, freins à l'achat, lieu d'achat.

- **L'analyse de l'offre**

L'opportunité et les menaces peuvent également, sur chaque DAS, provenir de l'offre. Par offre on entend la caractéristique de secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant sur le DAS considéré.

Par exemple, une activité en plein croissance (comme celle de conseil en informatique) offre plus d'opportunités qu'une autre activité arrivée à maturité (par exemple le vent de postes radio) car le nombre d'offreur peut augmenter sans que le secteur soit en situation de surcapacité. Les indicateurs principaux permettent à l'entreprise de suivre l'offre sur un DAS et ses transformations sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

¹⁴BOUGLET.J, page 81T.J (2013) « la stratégie d'entreprise » Gualino éditeur, lextenso éditions paris 2013, page 34

Tableau N°3 :l'analyse de l'offre

Niveau de saturation du secteur	Importance de la technologie dans l'offre	Existence de la barrière à l'entrée
Le secteur peut être en sous capacité ou en surcapacité.	Une évolution technologique peut bouleverser un secteur. Ainsi, l'Arrivée des appareils photo numériques a provoqué le déclin du DAS des appareils photo argentiques.	-barrières financière : Si les coûts fixes sont importants ; -barrières organisationnelles : s'il existe des effets d'expériences. -barrières légales : si des restrictions d'accès existent sur le plan juridique.

Source : BOUGLET .J, la stratégie d'entreprise page 35

Le phénomène de barrière à l'entrée signifie qu'il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer en raison d'obstacles spécifique au DAS étudié.

Ainsi quand les coûts fixes sont importants, la firme doit investir beaucoup avant même d'avoir commencé à exercer son activité, ce qui exclut les entreprises de taille modeste.

- **L'analyse des groupes stratégiques :**

Au sein d'un même DAS, toutes les firmes ne font pas les mêmes choix stratégiques Certaines vont pratiquer des prix bas pour gagner des parts de marché. D'autres vont jouer sur la qualité (robustesse, fonctionnalités...) pour sortir du lot. L'intensité concurrentielle est, de fait, plus vive entre entreprises jouant sur les mêmes variable.

C'est pourquoi le diagnostic stratégique doit comporter une identification des groupes stratégiques sur un DAS donnés .un groupe stratégique réunit les entreprises qui ont une stratégie similaire, et qui, par conséquent, sont en concurrence frontale. Chaque groupe stratégique adopté un type de stratégie particulier par exemple, le groupe Comprenant penny et plus référence beaucoup de marques privées.

2.2.3 Diagnostic interne

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ici, l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet, les compétences de l'entreprise sont par nature transversales à toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS sont écartés de l'analyse. Ils seront à nouveau mobilisés à la fin du diagnostic

interne, pour déterminer, sur chacun d'eux, quelle sont les compétences utiles ou manquantes. Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences, et mettre en évidence les facteurs suivants ¹⁵:

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

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et des compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre des capacités stratégiques de l'entreprise. Donc pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie.

2.3 Les outils du diagnostic stratégique

Il existe plusieurs outils de diagnostic stratégique, nous avons choisi une panoplie d'outils les plus fréquents

2.3.1 L'analyse de la chaîne de valeur

La notion de la chaîne de valeur revient à Porter¹⁶. **Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activité créant de la valeur pour les clients.** Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Plus précisément, on distingue deux types d'activités :

Activités primaires : elles permettent l'offre de biens ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services),

Activités de soutien : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information).

¹⁵ HELFTER.J-P, KALIKA. J, op.cit.pp 103-121

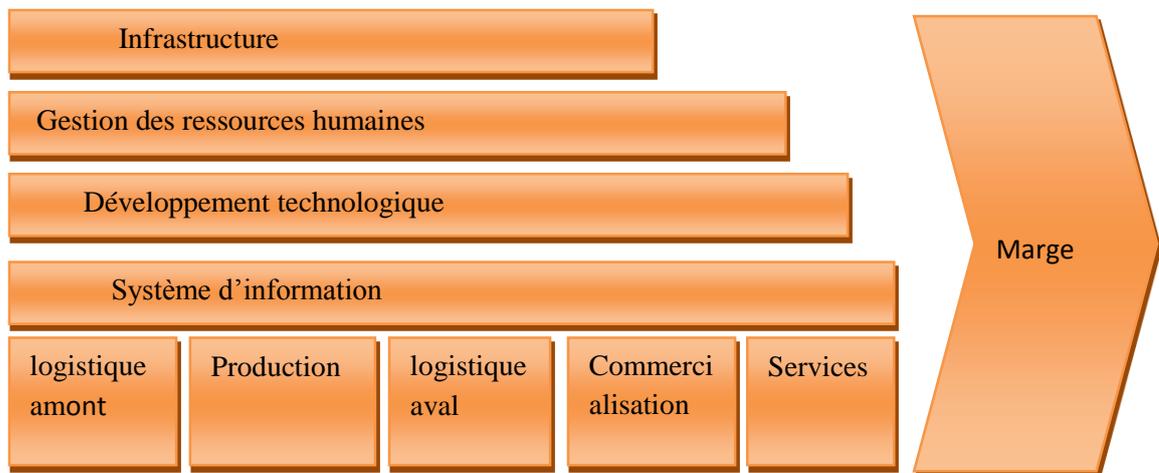
¹⁶ PORTER.M(1986), « L'avantage Concurrentielle », Inter Éditions.

Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur. Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que l'entreprise fait le mieux, ce qui l'a distingué de ses rivaux. Par exemple, le développement technologique est primordial chez L'Oréal, qui fonde son avantage concurrentiel sur l'innovation (et qui se traduit par le dépôt de plus de 500 brevets chaque année).

Elle permet aussi de comprendre l'imbrication des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut engendrer des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux.

Le diagnostic s'aide de la chaîne de valeur pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force. L'entreprise a tout intérêt à y consacrer ses efforts pour bâtir son avantage concurrentiel. Enfin, une activité stratégique ne dégage que peu de marge à tout intérêt à être externalisée, c'est-à-dire confiée à un prestataire externe. Cela permet à la firme de se concentrer sur son savoir-faire et de bénéficier des compétences de l'entreprise partenaire.

Figure N°2 : schéma de la chaîne de valeur



Source : BOUGLET.J. « La stratégie d'entreprise » p 56

La chaîne de valeur permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme. La création de valeur pour le client peut se faire de deux manières : soit en termes de coûts, soit en termes de différenciation. Chaque activité de l'entreprise contribue donc à la position de l'entreprise en matière de coûts (permettant éventuellement de proposer des prix plus bas que la concurrence) et peut représenter un facteur de différenciation (permettant de proposer des prix plus élevés). Les choix qu'opère une

entreprise pour organiser chacune des activités déterminent largement les marges de manœuvres de cette dernière.

2.3.2 Le modèle de porter

Selon porter¹⁷, l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des interventions pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, il recense Cinq forces s'exerçant sur la firme :

-Force n 1 : la rivalité entre la firme concurrence. Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firme déjà présentes .par exemple, le DAS des vols européens moyens corriger a vu la réalité s'exacerber depuis l'arrivée des compagnies low Coste telles que Ryan Air ou Easy Jet ;

-Force n 2 : le pouvoir de négociation des fournisseurs .cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort, par exemple sût les DAS des constructeurs de téléphones portables ;

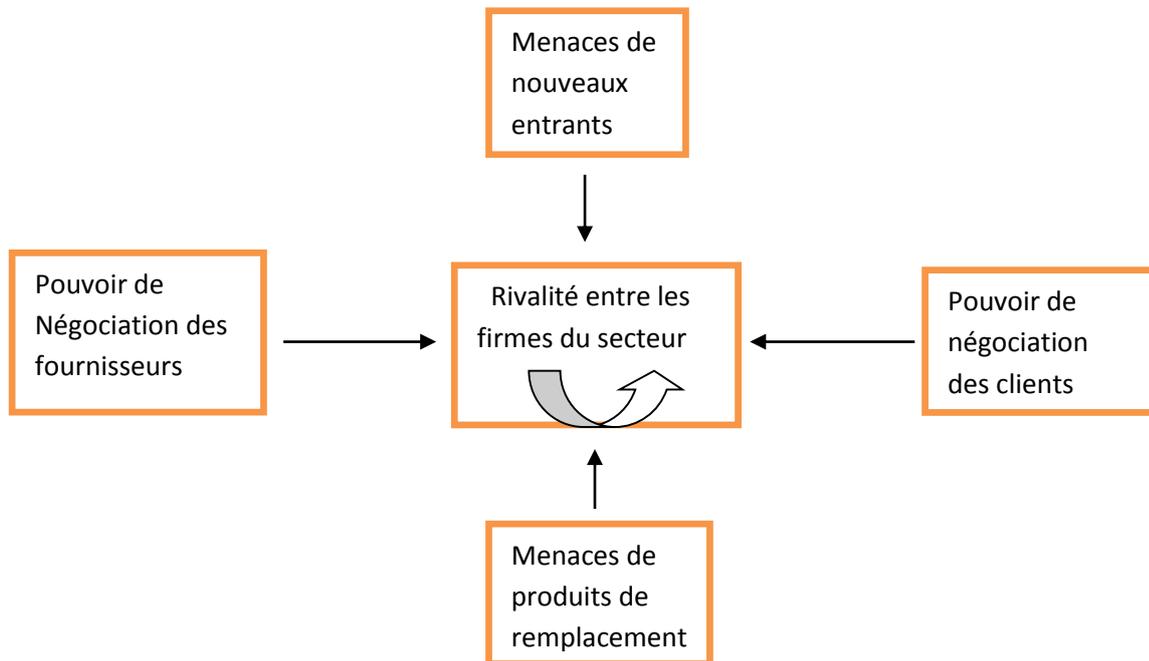
-Force n 3 : le pouvoir de négociation des clients celui c'est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leur fournisseur, comme il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants) ;

-Force n 4 : la menace des entrants potentiels Elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur les DAS. Cette menace s'est ainsi concrétisée sur le DAS de la téléphone mobile avec l'arrivée de free ;

- Force n 5 : la menace des biens ou produits substituables. C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins.

Le modèle de porter permet alors de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces .Si les forces sont puissantes, intensité concurrentielle est élevée et investir sur le DAS est risqué. Le schéma méthodologique proposé par Michael porter (figure3), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

¹⁷PORTER .M(1982), « choix stratégiques et concurrence », Economica, p56

Figure N°3: les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur

Source : M. Porter, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence, édition, EYROLLES, paris, 1986, p129

2.3.3 Analyse SWOT

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une, soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant) ¹⁸.

¹⁸ JOHNSON.G, Scholes.K, R. Whittington, FRERY .F.(2005), « Stratégique », 7e édition, Publié par Pearson Education France, p125.

Figure N°4: l’analyse SWOT

<p>FORCE</p> <p>Jeunesse et dynamique du personnel</p> <p>Gestion participative</p> <p>Expertise technique élevée</p> <p>Personnel bien formé</p> <p>Logiciels et équipements à la fine pointe</p>	<p>FAIBLESSE</p> <p>Satisfaction de la clientèle peu connue</p> <p>Estimés dépassent souvent les couts réels</p> <p>Délais de production excédant les prévisions</p> <p>Personnel généralement unilingue</p> <p>Apport de capital supplémentaire incertain</p>
<p>OPPORTUNITES</p> <p>Formations multimédias sur internet</p> <p>Marché international /formation multilingue</p> <p>Services de formation impartis</p> <p>Partenariats avec le secteur public</p> <p>Partenariats liés à la réforme de l’éducation</p>	<p>MENACES</p> <p>Problèmes de recrutement</p> <p>Faible croissance des revenus</p> <p>Concurrence publique accrue</p> <p>Entré de nouveaux concurrents</p> <p>Une baisse du pouvoir d’achat de la clientèle</p>

Source : Philip kolter,et all, markéting management,4^e édition , Pearson, paris,2012,p55

2.3.4 La matrice boston consulting group(BCG)

Le Boston Consulting Group (BCG) est un cabinet de conseil en stratégie américain qui a mis en œuvre la matrice d’analyse de portefeuille la plus connue. La matrice BCG a remporté un succès dès les années 1970 et continue d’être fréquemment utilisée dans les analyses stratégiques en identifiant quatre situations stratégiques des DAS¹⁹.

Le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des domaines d’activité stratégiques (DAS) dans le portefeuille d’activité d’une entreprise. On analyse le taux de croissance du secteur ou marché et la part démarché relative de l’entreprise. A cet effet, Ce modèle est centré d’une part, sur le positionnement stratégique de l’entreprise par rapport à ses principaux concurrents sur le marché ou dans le secteur d’activité tout en proposant éventuellement ses différentes décisions stratégiques et d’autre part sur les flux cash-flows entre activités ou produits (besoins en matière d’investissement de certains (DAS) et à l’inverse fonds déroulement générés par les autres DAS ou produits²⁰.

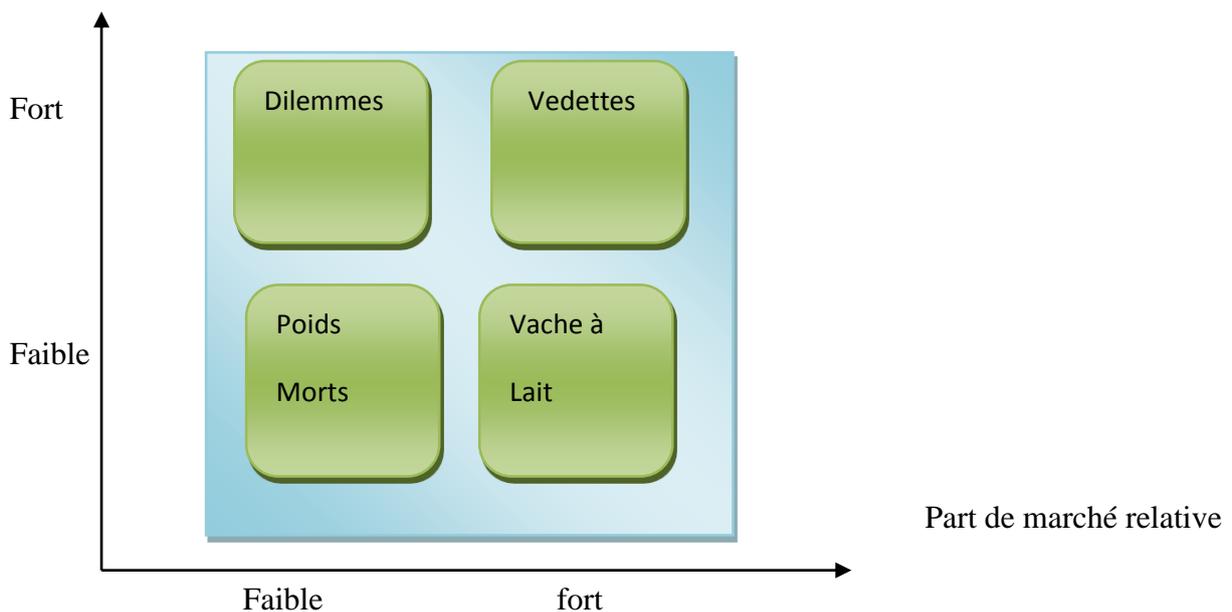
¹⁹BAAKILLI. D, « management stratégique » Université Hassan II De Casablanca Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales d’Ain Sebaa, p 54

²⁰ Idem

En effet, la matrice BCG des années 1970 a proposé d'évaluer la compétitivité d'une activité ou produit à partir de deux critères : la part de marché relative détenue par l'entreprise (la part de marché de l'entreprise/part de marché du concurrent principal) et le taux de croissance de marché ou secteur. Cette matrice permet ainsi d'identifier quatre types de situations stratégiques (figure 5).

Figure N°5: la matrice BCG

Taux de croissance du marché de DAS concerné



Source : F.fernandez, Mlozato,p Mendes, p, NICOLLE.P ,steger.management des unités commerciales 2^e édition dunod,paris 2007,p 113.

Les « vedettes ». Situation idéale dans laquelle l'entreprise est leader sur un marché en croissance. Il convient, dans ce cas, de maintenir la position jusqu'à ce que la maturité du marché transforme cette activité en « vache à lait ».

Les « poids morts ». C'est la pire des situations. Il ne reste à l'entreprise qu'à abandonner ces activités.

Les « vaches à lait ». Ces activités mûres et dominantes dégagent des liquidités qu'il convient d'investir, notamment dans les activités « dilemmes ».

Les « dilemmes ». Pour devenir des « vedettes », ces activités en croissance mais dotées d’une part de marché inférieure à celle du leader nécessitent des investissements. L’entreprise est donc face à une alternative : allouer des ressources ou abandonner.

2.3.5 La matrice ABC (La matrice de McKinsey)

Pour définir ces deux dimensions, la matrice McKinsey utilise un modèle qualitatif. Elle substitue à la logistique de critères uniques adaptés à chacun des axes, En fonction de la location des domaines d’activité stratégique dans neufs casent de la matrice, trois grandes zones sont suggérées :

La zone A correspond à des segments attractifs ou l’entreprise possède des atouts ;

La zone B regroupe des segments qualifiés de moyennement intéressants ;

La zone C rassemble des segments ou l’attractivité et la force compétitive sont soit moyennes soit faible, il s’agit d’activités peu intéressantes.

Figure N°6 : la matrice McKinsey

Attrait du marché

	Fort	moyenne	faible
Faible	A	A	B
Moyenne	A	B	C
Fort	B	C	C

Force compétitive

DAS intéressants (A)

DAS moyennement intéressants (B)

DAS peu intéressants (C)

Source : <http://www.etude-et-analyses.com>.consulté le 4/04/2022

2.3.6 Le modèle d’Ansoff

Dans son ouvrage intitulé : « Stratégie du développement de l’entreprise », Igor Ansoff, a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l’entreprise. Cette matrice a pour vocation d’identifier les voies de croissance possible pour l’entreprise (figure 7).

Tableau N°4 : les composants du vecteur de croissance.

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

Source : <https://www.managers en mission .com>

2.4 Le choix de la stratégie

Les grandes options stratégiques sont les choix de décisions stratégiques entre plusieurs scénarios et qui concernent l'évolution future de l'entreprise. Il s'agit par exemple de l'entrée dans de nouvelles activités, de déterminer l'étendue géographique, de décider du mode de développement, etc. On peut citer à ce titre quelques stratégies qu'une entreprise peut adopter selon ses compétences et contraintes internes et externes. Les décisions stratégiques consistent essentiellement à choisir les couples produits/marchés adéquats selon cette vision stratégique de l'entreprise²¹.

2.4.1 Les stratégies génériques

Une entreprise peut mettre en place trois stratégies génériques, en fonction de la Source de l'avantage concurrentiel et du champ Concurrentiel. Les stratégies génériques sont les approches qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique²².

2.4.1.1 Les trois stratégies alternatives

A) La domination par les coûts

Cette stratégie consiste à réduire au maximum le coût de revient d'un produit Ou service, en réduisant éventuellement la valeur (on parle alors de stratégie d'épuration). Cette domination peut s'obtenir par : L'effet volume permettant d'amortir les coûts fixes, L'effet d'expérience entraînant la baisse des coûts variables.

²¹ Cours de management stratégique, Pr DRISS BAAKIL, Page 32

²² Mémoire de BERBADJ .nadjib , université du 08 mai 45 Guelma , choix stratégiques page26

Cette stratégie consiste à produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents. En effet, grâce à cette stratégie, l'entreprise dégage une marge bénéficiaire importante une fois que les coûts inférieurs à la moyenne du secteur sont obtenus. Cela permet à celle-ci d'améliorer l'autofinancement, de réinvestir dans les nouveaux équipements. Afin de renforcer la domination obtenue, d'éliminer du marché les entreprises dont les coûts sont trop élevés, de réduire la pression concurrentielle et d'accroître ainsi les ventes et les parts de marché. De plus une situation de coûts faibles implique souvent des barrières à l'entrée importantes (économies d'échelles, droit de douane, emplacements favorables) et assure une position plus favorable que celle de ses concurrents. La stratégie de domination par les coûts présente néanmoins des limites.

B) La différenciation

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel²³. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents. Une idée répandue assimile la différenciation à la recherche systématique de qualité dans l'offre. Or, la valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle du concurrent. Elle peut aussi lui être inférieure, l'important est que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle. Dans un second temps, le prix doit être cohérent avec le niveau de la valeur perçue.

C) La focalisation

L'entreprise se concentre sur une niche de marché. Cela implique d'une part un accès au marché restreint, et d'une autre part des investissements suffisamment spécifiques pour ériger des barrières à l'entrée. Les stratégies de focalisation consistent à se limiter à un segment particulier du DAS visé et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue. L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment cette niche peut être :

²³ BOUGLET.J p 95

- une partie d'un secteur plus vaste (par exemple, sur le DAS de la motorisation), les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un Segment autonome²⁴.

-une clientèle avec des caractéristiques particulières. Par exemple un segment peut Correspondre à la part des clients les plus riches (location de jets privés), à la part des clients les moins aisés (location de téléviseurs à la journée) ou encore à des clients ayant des attentes particulières (vente de matériel de trekking pour les expéditions vers le grand froid).

Dans le second cas de figure, l'entreprise se focalise sur un segment particulier de la population. Ici réside une nuance importante à saisir. Les stratégies de focalisation concernent en effet des segments stratégiques, et non pas des segments marketing. La différence est fondamentale, puisque le découpage stratégique s'est fait en amont au niveau des DAS. Il existe une différence de nature entre les deux types de segmentation :

-un segment stratégique correspond à une partie du marché qui nécessite des ressources et compétences particulières pour être satisfaite.

-un segment marketing correspond à une frange des consommateurs ayant des attentes homogène, l'entreprise peut utiliser les mêmes ressources et compétences pour satisfaire les attentes de deux segments différents.

-répondre à une demande spécifique et jusque

-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent.

2.4.2 La stratégies corporate

A) La spécialisation

La politique de spécialisation revient à se spécialiser sur un seul métier. Ce choix peut se faire dès le départ ou dans un second temps (dans ce cas, l'entreprise opte pour ce qu'on appelle

Politique de recentrage). Plusieurs entreprises sont connues pour leur spécialisation. C'est le cas par exemple de Boeing dans l'aéronautique. On peut également citer le cas de Renault dans

²⁴ Idem

l'automobile qui a fait le choix de se recentrer sur son métier de base, à savoir l'automobile, en abandonnant ses métiers liés aux machines-outils ou à la fonte²⁵.

B) L'internalisation

L'internalisation²⁶ d'une entreprise revêt de multiples aspects. Elle peut être analysée comme un processus temporel et dynamique qui vise pour une firme à s'introduire sur des territoires culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national. Ce processus d'internationalisation comporte plusieurs phases : l'export, la création de filiale à l'étranger, l'organisation d'opérations globales. L'objectif pour l'analyste est de cerner les avantages et les inconvénients de la position de la firme à l'international. Le premier stade de développement à l'international correspond aux politiques d'exportation. Dans ce type de stratégie, l'entreprise exportatrice fabrique des produits sur le marché intérieur et les diffuse vers des marchés étrangers sans qu'il y ait une modification de processus de production. Elle peut exporter selon trois méthodes : l'exportation directe qui évite le recours à des intermédiaires, l'exportation indirecte par le recours à des courtiers ou des sociétés de commerce internationale, l'exportation par partenariat. Le second stade concerne le développement de réseaux de distribution à l'étranger, l'approvisionnement et la production étant toujours effectués dans le pays d'origine. Il correspond au troisième stade de développement des entreprises à l'international, avec l'apparition des firmes multinationales.

C) la stratégie d'intégration

Une stratégie d'intégration existe sous deux formes et méthodes, l'intégration verticale et l'intégration horizontale :

1) L'intégration verticale

L'intégration²⁷ verticale signifie, pour une entreprise, posséder des DAS complémentaires au sein d'une même filière de production. Par filière, on entend la succession des activités qui rythment la vie de produit, depuis la phase de conception jusqu'à celle du service après-vente.

L'exemple du groupe Amadeus IT permet de saisir la logique de cette stratégie. Ce groupe, qui exploite le système de réservation mondiale de voyages et de billets d'avion (GDS), s'est intégré

²⁵ MELER .O Dunod, Paris, 2011 diagnostics stratégiques page 73

²⁶ Idem

²⁷ BOUGLET.J.op.cit, p163

en aval. Pour ce faire, il a acquis la société Opodo, spécialisée dans la vente en ligne des produits correspondant. Opodo profite d'un accès privilégié au GDS et, en retour, permet à Amadeus IT de lancer ses nouvelles solutions technologiques sur le marché (moteur de recherche pour la vente de voyages à forfait...) Amadeus IT tire un avantage concurrentiel de cette intégration. Dans cet exemple, la complémentaire provient de l'aval. Mais elle peut également être recherchée vers l'amont.

2) L'intégration horizontale

L'intégration horizontale consiste, pour une entreprise, à posséder des activités complémentaires. Tous les types de complémentarité sont concernés ici (posséder des clients communs, ou un même appareil de production..) exceptés ceux fondés sur l'existence d'une filière²⁸. On parle aussi de diversification « concentriques »; pour désigner la stratégie consistant à développer une nouvelle activité s'appuyant sur le métier d'origine de l'entreprise.

D) La stratégie de diversification

La stratégie de diversification²⁹ consiste soit à se diversifier partiellement Par produit ou par marché soit se diversifier totalement par produit et par marché. La diversification consiste donc à posséder plusieurs activités ou/ et à conquérir de nouveaux marchés en même temps. Les principales raisons De la diversification sont au nombre de quatre :

La répartition du risque, L'anticipation sur la stagnation de l'activité de base, La rentabilisation des ressources financières dégagées par l'activité D'origine, Le désir de conforter son activité de base

2.5 La mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise peut se faire selon deux modes de développement soit la croissance externe soit par la croissance interne ou organique.

-La croissance interne (organique):le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive. Elle permet aussi une valorisation de l'expérience acquise et la consolidation de l'apprentissage .aussi, ce mode de croissance,

²⁸ Idem

²⁹ Cours Pr DRISS BAAKIL

renforce la culture de l'entreprise à travers la valorisation des compétences présentes au sein de l'organisation.

-La croissance externe: le mode de croissance externe consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée. Ce mode a comme avantage la rapidité de montage ce qui provoque une faible réaction des concurrents. Ce mode de développement ne provoque pas une augmentation de l'offre globale, et permet la diversification et donc d'acquérir les compétences.

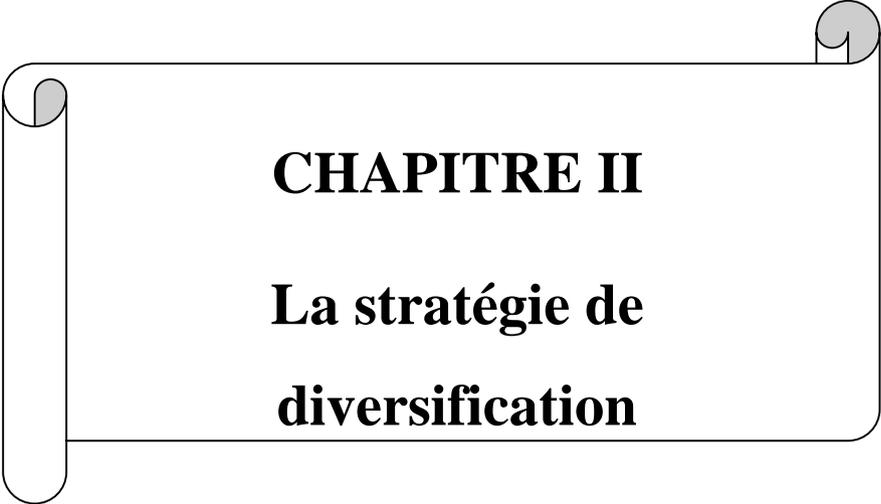
Ces deux types de croissances s'appliquent de la même façon à l'ensemble des stratégies de l'entreprise.

Conclusion

La recherche historique et conceptuelle de la stratégie nous a permis de voir comment la pensée stratégique est passée de domaine militaire au domaine économique et qu'on trouve la plus part de la terminologie utilisée dans le domaine économique stratégique est inspirée de domaine de la guerre. Ainsi la stratégie a une approche sociale fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie qui devient collective, et durant tout ce chapitre nous avons observé que toute entreprise en vue de développement élabore une stratégie qui lui assure la rentabilité.

Disposer d'une stratégie est fondamental pour une entreprise en raison de la visibilité managériale que cela procure, avoir une stratégie est fédérateur pour l'entreprise et cela lui permet d'aligner l'ensemble de ses instruments de gestion ou de pilotage.

Et dans ce chapitre nous avons présenté, l'évolution de la pensée stratégique et sa démarche et les différents choix stratégiques et la mise en œuvre et contrôle de la stratégie, et parmi ces choix stratégiques que l'entreprise peut choisir, c'est la stratégie de diversification qu'on va mieux détailler dans le chapitre qui suit.



CHAPITRE II

La stratégie de diversification

Introduction

Une entreprise est une structure qui se positionne sur des marchés en évolution constante, afin de répondre à une demande et, plus précisément, à des besoins de consommateurs. Elle doit aussi trouver les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs. Pour cela, elle doit mettre en place une stratégie.

Afin d'étendre ses domaines d'activités et profiter d'un marché plus vaste, une entreprise a tout intérêt à élaborer une stratégie de diversification. Diversifier ses activités c'est multiplier ses sources de revenus, il faut néanmoins mettre en place une stratégie efficace pour assurer la croissance de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons la stratégie de diversification, ses différentes voies, sa classification, ses motivations ainsi que ses avantages et limites.

Section 01 : Définition et différentes voies de la diversification

La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents, et donc généralement dans deux industries différentes. Par entrée dans un nouveau domaine d'activité, nous entendons un ajout au portefeuille d'activité d'un nouveau métier correspondant à une chaîne de valeur spécifique, et non pas simplement une extension de la gamme des produits ou des services offerts par l'entreprise alors qu'elle reste en fait dans son industrie d'apparence.

1.1 Définition et fondements de la diversification

1.1.1 Définition

La diversification permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité initial, et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus des ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit donc dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut également 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 liée à l'activité initiale de l'entreprise,

Mais qui requière un savoir-faire par l'ensemble de ressource humaine dédié à cette nouvelle activité³⁰.

La diversification. Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins»³¹.

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »³².

Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille pour s'assurer une rentabilité. C'est dans cette définition que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

Dans le même ordre d'idées, l'analyse de Markowitz (1959) permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers »³³.

Le concept d'efficience permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimal diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier³⁴.

De plus, la recherche empirique anglosaxonne s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité- performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément.

³⁰ MARC. I. (1995), « management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, p136

³¹ CHANDLER. A. (1989), « stratégie et structure de l'entreprise », édition Corlet, Paris, p92.

³² TOBIN. J (1959), « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie », p.62.

³³ MARKOWITZ. H(1997) cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^e édition, Economica,, pp.214-216.

³⁴ Idem

Aussi, Louitri³⁵ explique que compte-tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs tels que Philippe Very, Gerry Johnson définissent la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois³⁶ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là. Il s'agit donc ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale. A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »³⁷.

En synthèse, cette stratégie consiste à diversifier les champs d'action, les cibles et la production d'une entreprise. Cela peut se traduire par le développement de nouveaux produits ou par l'arrivée dans un nouveau marché.

1.1.2 Les fondements de la diversification

La stratégie globale des entreprises diversifiées pose deux questions fondamentales: Dans quels secteurs la firme doit-il se diversifier? Et comment coordonner les stratégies des différentes unités qui la composent?

³⁵ LOUITRI (2005), « Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels », éducation, Paris, p75

³⁶ STRATEGOR, (2005) « politique générale de l'entreprise », 3ème édition Dunod, Paris, page 69

³⁷ STRATEGOR, op cit, page.69.

Nous allons traiter le fondement stratégique de la diversification à travers trois points essentiels à savoir métier et domaine d'activité, les synergies de compétence, technologie et marché.

1.1.2.1 Métier et domaine d'activité

Le concept de métier (lié au professionnalisme) recouvre plus que la somme des facteurs clé de succès. Les concepts de segment stratégique (unité d'analyse résultant d'une opération de segmentation) et de domaine d'activité. Possèdent d'une analyse externe de l'entreprise, et se définissent par rapport au marché, à la technologie, aux produits. Le métier met en effet l'accent sur les compétences, les savoir-faire de ceux qui travaillent dans l'entreprise. En effet, la création de valeur n'est pas seulement liée aux ressources physiques humaines et organisationnelles de l'entreprise, mais à la coordination d'un ensemble de ressources : ce qu'on appelle compétence de l'entreprise.

Cependant, un métier n'est pas seulement le résultat d'une étude approfondie du contexte concurrentiel. Le métier c'est aussi la pratique quotidienne de milliers d'individus de toutes compétences qui ont la même activité. Se définissant à partir d'une perception subjective des savoir-faire spécifiques de l'entreprise, il ressort de la carte cognitive des dirigeants de l'entreprise- de ce que ceux- ci voient ou ignorent, comprennent ou non, anticipent ou pas. Aussi peut-on dire que le métier fait le lien entre stratégie et identité de l'entreprise.

1.1.2.2 Les synergies de compétences

Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise. En s'appuyant sur les compétences communes à plusieurs domaines d'activité différents, l'entreprise obtiendra, dans le cadre de sa nouvelle activité, un avantage concurrentiel à partir de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle. La diversification procède souvent d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences considérées comme des « pivot » ouvrant de nouveaux champs d'activité. L'étape décisive dans le choix d'une diversification, est l'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées entre le domaine d'activité traditionnel et nouveau. Il existe un risque de surévaluation des synergies liées aux difficultés que rencontrent des entreprises dans l'appréciation des données concurrentielles de l'activité nouvelle et l'estimation du coût réel de la diversification.

1.1.2.3 Technologie et marché

La stratégie de diversification consiste à quitter le couple produit marché pour s'élancer vers de nouvelles activités. Les orientations prises sont dépendantes des effets de synergies ou de simple utilisation des compétences que l'on souhaite valoriser. Ce peut être un aspect commercial ou encore un côté de production. Naturellement, le pivot de la diversification, pour reprendre une expérience consacrée, peut être technologique. On propose à un client un produit nouveau que l'on a su fabriquer car on maîtrise un savoir-faire technologique: on vend à un nouveau client notre produit parce que l'accès à ce type de client est maîtrisé technologiquement. La position technologique forte de certaine entreprise se révèle particulièrement à l'occasion de mouvement stratégique de diversification accomplis en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans des nouvelles activités. On parle de stratégies de grappes technologiques pour les entreprises qui se créent ainsi un potentiel technologique et industriel cohérent, qu'elles valorisent à travers des produits très divers et sur des marchés variés. En d'autre manière, le terme grappes technologique désigne une collection d'activités liées entre elles par une essence technologique commune. La grappe est formée par un ensemble d'axe de valorisation partant de la technologie pour aboutir à la production sur des marchés.

L'entreprise passe d'une technologie, acquiert selon ses besoins des compétences technologiques pour satisfaire de nouveaux clients, en élargissant sa gamme de produits et son portefeuille d'activité.

1.2. Les voies et les types de diversification

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

1.2.1. Les voies de diversification

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique (on parlera alors de la diversification géographique) ;
- La dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme « intégration » ou plutôt « la diversification verticale » ;

- La dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la plus développée, autrement dit « la diversification horizontale »³⁸ .

1.2.1.1 La diversification géographique

Elle intervient si l'entreprise sort de son marché pour entrer dans une autre zone où les facteurs clés de succès sont différents. L'entreprise fabrique et vend les mêmes produits, mais réseaux et règles de distribution changent d'une zone à l'autre, et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite. Utiliser la dichotomie coûts spécifiques, coûts partagés, permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique, et d'identifier les frontières du nouveau marché sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expérience sur les coûts partagés.

1.2.1.2 la diversification verticale

Une deuxième orientation consiste à prendre place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique actuel, soit vers l'aval. L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes:

- la constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (amont) ou des débouchés (aval);
- une différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par service d'une plus grande qualité;
- la maîtrise d'une technologie supplémentaire dans une même filière de production, mais à différentes étapes du cycle de fabrication;
- la réduction des coûts de production liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.

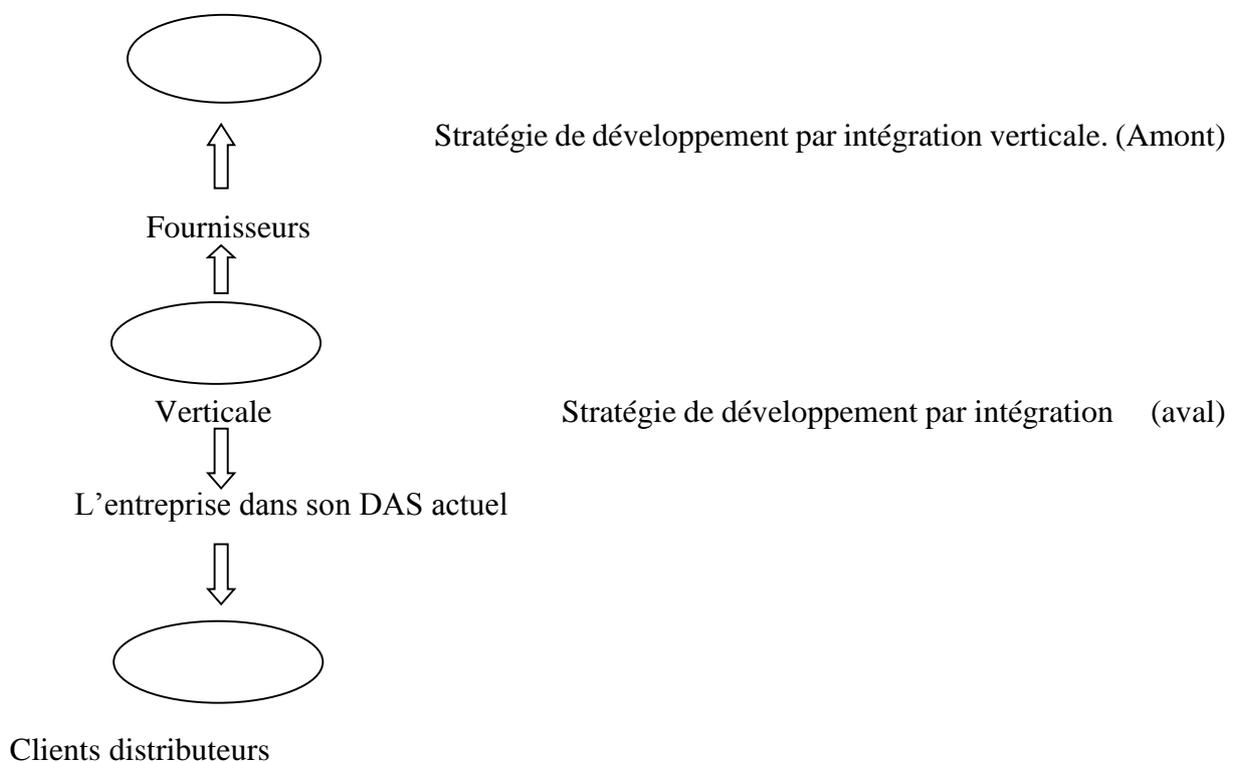
D'autre part, l'intégration permet d'économie des coûts de transaction inhérents à toute relation entre deux entreprises, en particulier quand elles appartiennent à deux maillons de même filière. Il s'agit des coûts d'information et de communication dans le cadre de contrat, des pertes et coûts de renégociation si le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation

³⁸ HELFTER.P- KALIKA .M -« Management stratégie et organisation ». Librairie vubert, PP 159-160

nouvelle; du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat.

Le déploiement dans une même filière peut donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, et conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale. Il faut donc examiner avec précision le potentiel compétitif apporté par l'intégration. 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 et de qualité.

Figure N° 7 : les deux formes de l'intégration verticale³⁹



Source : Sophie Meritet, les deux formes d'intégration verticale page 9

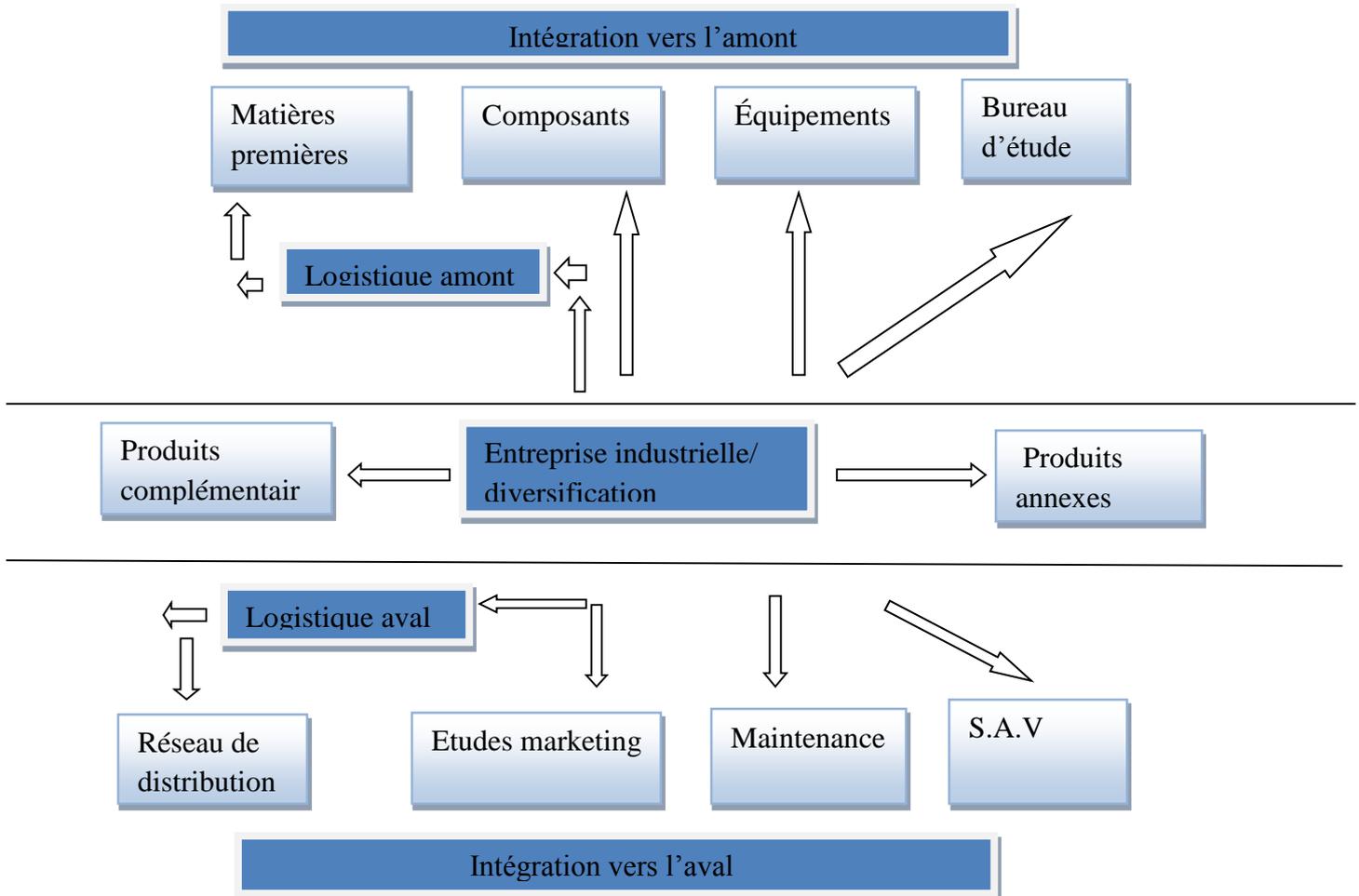
1.2.1.3 la diversification horizontale:

C'est la plus connue et souvent la seule développée. L'entreprise aborde des domaines d'activités différentes de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. Quant à la politique de conglomérat de certaines

³⁹ P. H. op Page cit. 161

entreprises, elle assimilable à une diversification dans toute les directions en termes de domaine d'activité. L'entreprise de ce type s'appuie également sur des compétences communes - sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation - qu'elle décline sur des activités divers⁴⁰.

Figure N°8 : diversification horizontale



Source : d'après Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

1.2.2 Les différents types de la diversification

Selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés par une politique de diversification différeront sensiblement. On peut retenir de ces différentes typologies existantes, la diversification liée et non liée :

⁴⁰ STRATEGOR In : WILLIAMSON O,E(1975) , Markets and hierarchies Analysis and antitrust implication, Free Press

1.2.2.1. La diversification liée ou concentrique

« L'union fait la force »⁴¹

La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. La diversification liée vise à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et compétences, qui sont ensuite appliquées dans d'autre activité.ces dernière sont généralement de nature technologique ou commerciale.

Elle permet de créer une unité dans le groupe, de renforcer l'identité et la culture d'entreprise⁴².

1.2.2.2 La diversification non liée au conglomérale

« Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier »⁴³

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre. Cependant, la diversification conglomérée présente toujours un certain risque de dissipation des ressources.

Cette méthode présente donc plusieurs avantages mais aussi des inconvénients:

Les avantages :

- Etat de développement
- Réduction des risques
- Rentabilité accrue dues notamment aux économies d'échelles.

Les inconvénients :

- Gestion difficile sur des activités sans aucun rapport

⁴¹ ÉRASME-.L, Surllet de Chokier (1831)

⁴² <http://leguidedurentier.free.fr/> consulté le 1 mai 2022

⁴³ Idem

- Une coordination difficile
- Risque de dispersion des ressources financières.

1.3 Les différentes typologies de diversification

Nous allons voir plusieurs typologies selon les différents auteurs

1.3.1 La typologie d'Ansoff

Les différentes typologies de stratégie de diversification les plus couramment utilisées sont celles proposées par Ansoff en 1957, qui propose de croiser le couple produit/marché. Les changements apportés à l'un des composants de cette relation conduisent à distinguer quatre types de stratégies de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. Ce qui fait que chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise.

Tableau N° 5 typologie d'Ansoff

Marché /Produit	ACTUEL	NOUVEAU
Actuel	Spécialisation	Diversification de produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification total

Source :stratégor ,1997,p173

A) La pénétration du marché : cette stratégie consiste à augmenter les ventes de ses produits /services sur un marché existant. Cette option présente une prise de risque limitée. Il s'agit d'une stratégie clé croissance lorsqu'une entreprise commercialise son offre traditionnelle sur des marchés existants. Elle cherche à étendre sa clientèle et intensifier ses ventes auprès de ses clients courants.

B) Le développement de produits : cette stratégie vise à lancer de nouveaux produits sur un marché existant. Elle opte pour une stratégie de développement de produits, l'idée est de toucher les clients actuels. Le nouveau produit peut être une variante d'un modèle existant qui aura été adapté ou amélioré (nouvelles options, nouvelles formes, nouvelles couleurs), ou bien un produit novateur.

C) Le développement du marché : cette stratégie consiste à introduire des produits existant. Il peut s'agir d'une expansion sur de nouvelles zones géographiques, mais aussi d'un développement de son offre sur de nouveaux usages ou vers un nouveau segment de clientèle.

D) La diversification totale : L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. C'est la stratégie poursuivie par General Electric qui intervient dans des domaines aussi divers que les services financiers, les générateurs d'énergie, les produits industriels.

1.3.2 La typologie de Michael Porter

Porter (1992)⁴⁴ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

- **La logique de portefeuille**

Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

- **La stratégie horizontale**

Cette stratégie est à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne.

L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

1.3.3 La typologie de Rumelt (1982)

Cet auteur, au même titre que Wrigley introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il distingue trois formes de diversification⁴⁵ :

⁴⁴ PORTER.M(2005), « Avantage concurrentiel –Economica » Paris, page 93.

⁴⁵ RUMELT.RP(1982), « diversification strategy and profitability, strategic management » journal, 3/4, page 56

- la diversification «contrainte » qui caractérise les firmes dans les diverses activités partage toutes une même base de compétence au de ressource.
- la diversification reliée ou en chaîne : la composition de portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale.
- la diversification non reliée : l'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans lien entre elles, et aucune n'est pas ailleurs dominante dans la composition de chiffre d'affaires.

1.4 Les motivations de la diversification

Dans la plus part des entreprises diversifiées, on distingue deux sortes de logique de constitution de ces entreprises: celles qu'ont été bâtis sur une logique financière, et celles qui se sont développées selon une logique technico-économique appelé aussi logique industrielle.

1.4.1 Logique financière

La logique financière consiste à saisir des opportunités de diversification choisies sur des critères de rentabilités/risque : la nouvelle activité présente de fortes perspectives de rentabilité et/ou elle permet de contrebalancer les risques financiers inhérents aux activités existantes. À titre d'exemple, la constitution d'un conglomérat ou holding financière correspond à une logique purement financière. La diversification conglomérale ne répond qu'à des objectifs d'ordre financière.

1.4.2 Logique technico-économique ou industrielle

La diversification suivant une logique technico-économique ajoute aux objectifs financière d'autres objectifs d'ordre économique, social et politique etc. Dans certaines entreprises diversifiées, l'appartenance à la même industrie, les synergies exploitées contribuent à renforcer les liens entre activités. Dans d'autres entreprises, les activités requièrent des compétences similaires en matière de management parce que les contextes concurrentiels se ressemblent.

La diversité et management de la diversité peuvent recourir des formes très variées. Cela signifie qu'il n'existe pas une logique technico-économique, mais plusieurs. Calorie et Harvatopoulos⁴⁶ ont distingué quatre types de logiques technico-économique qui guident les dirigeants dans leurs choix de nouvelles activités. Ces quatre type de logiques reposent sur le

⁴⁶ PHILIP. V(1991) , « stratégie de diversification » ,Edition liaison ,Page41

croisement de deux dimensions: la main ouvre de diversification peut être offensive ou défensive et l'objectif principal recherché peut être la valeur économique de la nouvelle activité ou avant tout la cohérence avec les activités de base.

La diversification extension: vise à exploiter des ressources pour conquérir une bonne position concurrentielle dans de nouvelles activités.

La diversification - déploiement: à vocation offensive, a pour objectif d'entrer dans des activités sélectionnées pour leur économique.

La diversification - relais: consiste à s'appuyer sur ses ressources pour développer une nouvelle activité qui permettra de Compenser le déclin dans les activités de base ou une forte dépendance sectorielle.

La diversification - redéploiement: le déclin dans les activités de base ou à sortir d'un état de fort dépendance sectorielle en étant dans des activités à forte valeur économique.

1.5 Les objectifs de la diversification

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

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

1.5.1 Objectifs stratégiques et concurrentiels

• Sur le plan stratégique

L'analyse stratégique se fonde sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Martinet.A (1987)⁴⁷ reconnaît que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise. » La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité.

La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs. La valeur étant d'après M. Porter ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

• Sur le plan concurrentiel

Porter a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.»⁴⁸.

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

⁴⁷ JEAN.L(2002), « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise », Bréal. France.

⁴⁸ PORTER.M(2000), « Avantage concurrentiel. », economica ,paris.

1.5.2. Des objectifs organisationnels et économiques

• Sur le plan organisationnel

Orsini (1987)⁴⁹ admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité. »

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

• Sur le plan économique

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

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

Section 02 : Moyens et processus de la stratégie de diversification

2.1 Les différents moyens de diversification

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

Il est enfin nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables.

⁴⁹ Felix.O(2005), « Corresponsable de l'organisation mondiale corporate », paris.

-La première méthode est dite **de placement**. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement. Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel. Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière. Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable. On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée à l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

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

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

Généralement, les entreprises employant ce type de diversification présentent une situation économique très faible. Les entreprises doivent donc rechercher une activité, bien souvent d'ampleur réduite, en utilisant au maximum leurs compétences actuelles.

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

2.2 Le processus de la diversification

2.2.1 La veille marketing et commerciale

Correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existants. La veille marketing est directement liée à la direction, puisqu'elle permet de détecter le lancement des nouveaux produits et de marché. 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 d'une diversification d'un concurrent⁵⁰.

Elle consiste en une étude de marché sur les produits et services déjà existants, puis d'une étude des clients : distributeur et toutes personnes en relation avec le projet.

2.2.2 La Recherche et Développement

La recherche et développement représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si Recherche réussit, le profit de l'entreprise sera élevé, 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 financières.

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 leur connaissance constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé⁵¹

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

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

⁵⁰ <http://diversification.insarenes.fr/2013/diversification-entreprise.pdf> .consulté le 10/05/2022

⁵¹ RUDOLF.G.et all, (2004) « planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes », 1er édition, page 146

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

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

Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste En des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique. Tout ceci, en vue de produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des Produits issus d'une invention ou découverte. Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché.

Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs. Cela, sur un plan commercial, qui va permettre à une entreprise de se différencier des autres. Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle général, cela optimise la production.

Toutefois, tous cela a un impact on terme de couts. La R&D représente un très grand investissement dans le résultat est souvent aléatoire. C'est la recherche réussit, les recettes de l'entreprise élevés, sinon indépendamment de ca santé financière cela pourras terminer par la disparition de l'entreprise.

Le travail de R&D porte principalement sur la mise ou point d'un nouveau produit pour une industrialisation sont engendrant de problèmes souvent provoquant des pertes d'argent .C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour ce rattraper on cas d'échec va mal terminer.

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

On retiendra alors, que sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se différencier grâce à de nouvelles offres et alors créer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches importants, et donc de se différencier de ses concurrents.

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

2.2.3 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 étape .Afin d'améliorer ce processus, il est préférable de diviser le travail en quatre phase.

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

2. 3 Les Avantages et Limites de la stratégie de diversification

Comme toute stratégie, la diversification présente des avantages et des inconvénients. De plus, elle pose le problème du choix du mode accès à l'activité de diversification. Cette section met en relief les points forts, les limites de cette stratégie.

2.3.1. Les Avantages

Il est courant de justifier la stratégie de diversification en lui associant des avantages d'ordre économique et financiers⁵².

- La diversification est tout d'abord un moyen de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. Elle doit donc être considérée comme une étape logique dans le développement de l'entreprise.

⁵² ALAIN.D(1993), «Stratégie», Édition Dalloz, pp. 280-281.

- La diversification est également un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. L'entreprise est en effet soumise ou cycle conjoncturel qui la rend vulnérable à court terme et moyen terme (en période de creux conjoncturel, c'est à dire de fléchissement de la demande, la baisse des ventes met en péril la rentabilité de l'entreprise) et ou cycle de vie du produit qui la rend vulnérable à long terme. L'innovation, le progrès technique, sont autant de facteurs qui réduisent le cycle de vie du produit et entraînent le recours aux stratégies de diversification.
- Enfin la diversification devrait conduire à une meilleure rentabilité en raison de différents types d'économies qu'elle autorise. Economies d'intégration, lorsque la maîtrise d'activités interdépendantes permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs. Economies de champs, en raison d'utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et de phénomènes de synergie. Economies dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de systèmes de contrôle, assurant une meilleure allocation des ressources que ce que peut réaliser un investisseur extérieur ou le marché en général.
- Lorsque les activités sont liées entre elles par un fil « fil conducteur » (même métier), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant des récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pots de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis les emballages en plastique, etc. en tablant sur les synergies ; augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc.
- Lorsqu'il s'agit d'une stratégie plus conglomérale, l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Il est aisément possible d'abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux.

2.3.2. Les Limites

La diversification stratégique comporte quelques limites dont il faut être conscient. Déployer de nouveaux domaines d'activités stratégiques ne doit pas être fait de façon hasardeuse mais nécessite des études rigoureuses afin d'être compétitif sur chacune de ces activités, trouvent

leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans les effets de l'environnement (phénomènes externes).

- **Sur le plan interne**

- Comme première limite peu favorable : l'alourdissement de certaines charges, Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement), il en résulte une augmentation des coûts. Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et de fiabilité.
- Un second inconvénient est In conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités qui entrainera une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier peut être évité par la mise en place des structures interne adaptées à cette nouvelle situation comme :
- Des formes multi-décisionnelles. Sur le plan opérationnel, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité donc il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économies d'échelle et celle de souplesse stratégique.
- Un autre inconvénient qui peut être cité est le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide ou trop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation. C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait au paravent, sans prendre la peine de les intégrer dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter. Une entreprise multi productrice en donc une collection inorganisée d'entités distinctes ou les synergies positives quand elles existent, elles sont mal exploitées, et la perte de la cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait des modalités de gestion, tel que l'existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflits de priorité entre les diverses activités.
- Une dernière limite concernant le plan interne est la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification. Cela est la résultante de certaines incompatibilités entre activités (synergies négatives) qui sont difficiles à déceler à priori malgré les informations pertinentes que la firme collecte avant de procéder à cette stratégie. Ces incompatibilités se relèvent après la diversification. Il s'agit généralement, d'aspects immatériels liés à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement. Lorsque ce phénomène se

manifeste, la firme doit se renoncer à la diversification pour supprimer l'activité concernée avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

- **Sur le plan externe**

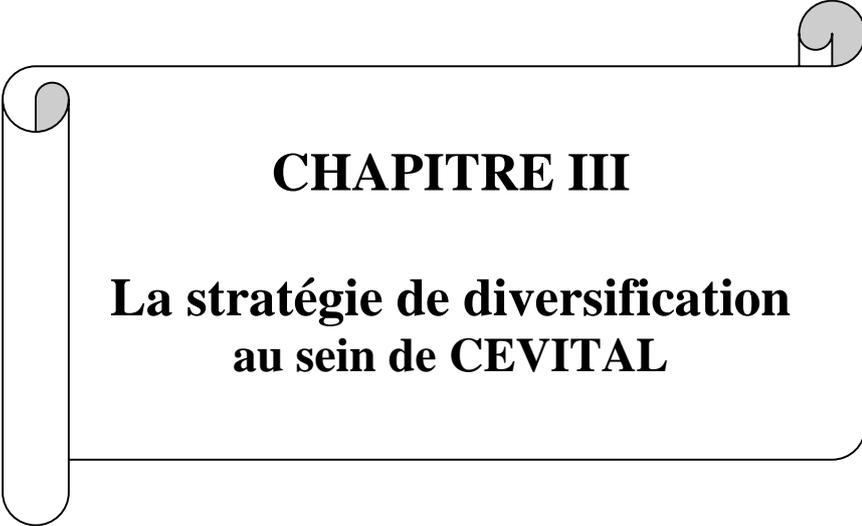
- Le risque le plus important que peut subir une entreprise est la vulnérabilité, qui pour l'éviter elle doit atteindre la taille critique rapidement pour tous ses produits qu'elle offre. Mais, cela nécessite des investissements massifs et indivisibles. Ainsi que, la diversification doit être faite en temps voulu car une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle mais aussi sur ses produits anciens; notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme, Il est important, pour la firme dans l'estimation des coûts de l'opération de ne sous-estimer ni l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Ces barrières accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.
- Ainsi que, ce phénomène de vulnérabilité constitue un phénomène plus contraignant que l'environnement économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu pratiquer une politique de diversification sans prendre de grands risques quant à leur survie. Mais dans in période de ralentissement de la croissance les firmes doivent adopter une attitude plus rigoureuse parce qu'elle ralentissement entraine l'augmentation du poids des contraintes. Dans un environnement turbulent de croissance accrue et de débouchés restreint, la nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de croissance. Ce qui conduit un recours plus prudent à la diversification.

Conclusion

On a pu constater dans le présent chapitre qu'il existe de nombreuses stratégies et moyen différents de diversifier, ils doivent reprendre aux phases de croissance stable, à un contexte favorable.

Toutefois, ces stratégies ne sont pas facile à mettre en œuvre et les conséquences et les résultats sont difficiles à prévoir, elles sont généralement très risquées et les managers ne les mesurent pas toujours les conséquences, il semble donc qu'il est nécessaire de se préparer de façon approfondie, Cette stratégie en faisant une étude approfondie de son marché et de celui vers lequel on veut se diriger.

En fin, ces stratégies de diversification répondent à un besoin de conquête de pouvoir sur le marché, d'utilisation à l'optimum des ressources ou encore permettent de satisfaire l'intérêt personnel de manager. Elles peuvent également traduire une adaptation aux modifications du marché ou un moyen de sortir d'une crise économique ou sein de l'entreprise. La diversification induit les changements dans l'entreprise. Différents leviers sont à la disposition des dirigeants pour gérer ces changements.



CHAPITRE III

La stratégie de diversification au sein de CEVITAL

Introduction

La mise au point des deux chapitres nous a permis d'identifier les concepts clés de la stratégie de diversification.

Ce dernier chapitre concerne le cas pratique qui sera composé de deux sections, la première présentera l'organisme d'accueil CEVITAL à travers son évolution, ses structures ainsi que l'analyse de ses activités. Dans cette section nous présenterons également la méthodologie qui nous a permis de structurer notre recherche, en suite dans la deuxième section nous allons répondre aux questions d'entretiens et analyser les résultats.

L'entreprise CEVITAL joue un rôle très important dans l'économie du pays . Afin de pouvoir conquérir le marché mondial et survivre, elle doit donc se développer comme elle le souhaite, et il faut qu'elle s'adapte aux mutations de la société.

Notre étude de cas porte donc, sur la détermination et l'explication de différentes stratégies de diversification au sein du Groupe Cevital. Nous allons tenter d'expliquer également, les motifs et les raisons de du choix de chaque type de stratégie.

Section 01 : présentation du complexe**1-Présentation du groupe CEVITAL**

Groupe Cevital est le conglomérat Algérien de l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services Groupe familial créé avec des fonds privés par l'entrepreneur Isaad Rebrab en 1998, Cevital est le premier groupe privé Algérien, présent également à l'international et la troisième entreprise algérienne par le chiffre d'affaire. Le groupe Cevital est le leader de l'agroalimentaire en Afrique.

Le groupe Cevital aujourd'hui c'est aussi :

- * Un groupe diversifié, présent sur plus de dix métiers
- * De fortes structures managériales et financières
- * Croissance annuelle à deux chiffres depuis 1999
- * Chiffre d'affaire de 2,4 Milliards de dollars en 2010

* Chiffre d'affaire de 3 Milliards de dollars en 2011

* Chiffre d'affaire de 3,5 milliards de dollars en 2012

* 18 000 collaborateurs dont 15000 en Algérie.

Le groupe Cevital s'est ainsi constitué au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique.

1.1 Présentation de CEVITAL Agro-industrie

Filiale du Groupe Cevital ; Cevital Agro- industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale. Il représente le fleuron de l'industrie agro- Alimentaire en Algérie, Créée en Mai 1998, implantée à l'extrême Est du port de Bejaia.

1.2 Historique et situation géographique du groupe CEVITAL

1.2.1 Historique

Au fil des années le groupe Cevital n'a cessé de se développer dans différents secteurs, il a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et richesses en Algérie.

- 1998 : Création de CEVITAL SPA : industrie agroalimentaire
- 1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité ,100%tournesol « FLEURIAL »
- 2000 : Création de NOLIS : transport maritime
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.
- 2005 : Acquisition de LALA KHADIDJA⁵³ : invité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas.

Création de CEVICO : fabrication de battement préfabriqué en béton.

- 2006 : Acquisition de COJEK, filiale d'ENAJUC : jus et conserves.

⁵³ Document interne du groupe CEVITAL

Création de Numidis : grande distribution (Uno et Unocity)

- 2007 : Création de MFG: industrie du verre

Acquisition de BATICOMPOS : industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués

Création de SAMBA : assemblage et distributions de produits électroniques et électroménager de marque SAMSUNG électroniques en Algérie.

Création du groupe Cevital

- 2008 : Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe
Création de COGETP engins de travaux publics VOLVO
De Cevital : agriculture
- 2010 : Création de Sodi Automotive : concessionnaire automobile.
Extension de l'industrie de sucre, démarrage de l'activité sucre export.
- 2011: Création de SIERRA CEVITAL, industrie dans la gestion et développements des centres commerciaux
- 2013 : Acquisition d'ALAS (Espagne) dans le domaine de la métallurgie d'aluminium.
Acquisition d'OXXO (France) dans le domaine de la conception et fabrication des menuiseries sur mesure spécialisée dans profilage PVC.
- 2014 : Acquisition FAGOR BRANDT, biens d'équipements.

1.2.2 Situation géographique

CEVITAL est un complexe de production qui se situe au niveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville s'étend sur une superficie de 45000 m², à proximité de route nationale N°9.cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique .elle se trouve proche du port et de l'aéroport .

1.3 Missions, objectifs et activités de CEVITAL

1.3.1 La mission de CEVITAL

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréale, distribution des produit destinés à l'alimentation humaine et animale.

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaire et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel décroissance du verre plat.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des process) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

1.3.2 Objectifs et Activités de CEVITAL

L'entreprise produit essentiellement des huiles végétales et du sucre, elle assure le conditionnement de ses produits selon des normes internationales. Malgré la qualité de ses produits CEVIATL les propose en qualité suffisante à des prix compétitifs. Dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

Sa production par année est capitulée comme suite:

Tableau N°6: Présentation des unités de production de CEVITAL agro-industrie.

Unité	Capacité
Raffinerie d'huile	670000 T/An
Une margarinerie	180 000 T/An
Une raffinerie de sucre	2 000 000 T/An
Une unité sucre liquide	210 000 Tonnes (matière sèche)
Une unité de conditionnement de l'eau	3 000 000 Bouteilles/Jour
Une unité de production de boissons rafraichissantes sans alcool	600 000 Bouteilles/Jour
Une conserverie de tomates et de confitures de fruits	80 T/JN
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : document interne de l'entreprise

Doté de plusieurs silos portuaires ainsi qu'un terminal de chargement portuaire d'une capacité de 2000 T/ H ce qui en fait le premier déchargement portuaire en méditerranée, Cevital agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au moyen Orient et en Afrique de l'ouest.

CEVITAL Agro- industrie fait jouir ses consommateurs et industriels de produits de haute qualité en assurant la compétitivité, savoir-faire, modernité des unités de production, strict contrôle de qualité et un réseau de distribution très développé.

1.4. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL

1.4.1 La direction générale

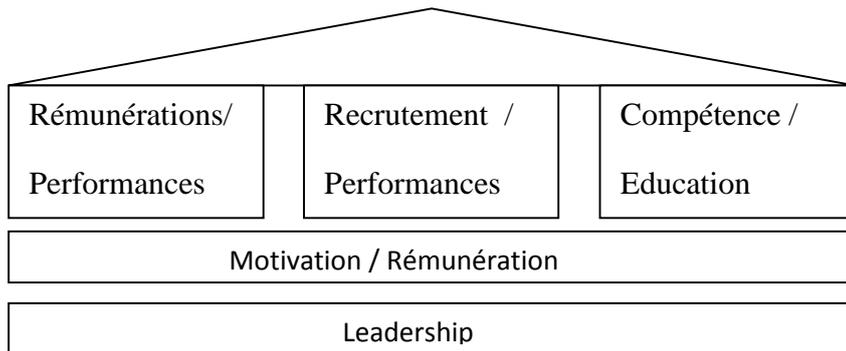
Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par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

1.4.2 La direction des ressources humaines

Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines(DRH) groupe a été mise en place. Elle est structurée en trois pôles, le pôle rémunérations et performances, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Parmi les chantiers engagés, et qui ont connu un début de réalisation, nous citerons la mise en place de la politique de rémunération de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives avec un système de rémunération digne de ceux pratiqués dans les grandes multinationales. La politique ressources humaines de CEVITAL est centrée sur:

Rémunération/Performance, Recrutement/ Carrières, Compétences/ Education.

Figure N°9:Les piliers de la politique ressources humaines de CEVITAL



Source : Document interne CEVITAL

1.4.3 La direction technique contrôle de qualité :

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d’huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l’élaboration des bilans chaque quart d’heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.4.4 La direction projet

C’est l’organe qui s’occupe de la réalisation du projet. Elle dépend directement de la direction générale et a pour mission : réalisation de tous les travaux de génie civil, installation de tous les équipements électriques et mécaniques, Choix des fournisseurs.

La direction technique s’occupe des choix des bureaux d’études pour la réalisation des différentes études sauf pour le cas des études électriques, ces derniers sont confiées à la direction technique Une fois qu’une étude a été réalisé par la direction technique, elle sera transmise à la direction du projet .Celle-ci s’occupera du choix du fournisseur et des structures. Toutes les négociations sur le projet se font en présence du directeur général, du directeur du projet et des fournisseurs. Une fois le projet réalisé et totalement achevé, la direction du projet transmettra ce dernier au complexe, qui va désigner deux superviseurs, un directeur de production, des mécaniciens et électriciens.

1.4.5 La direction finance et comptabilité (DFC)

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

-La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.

- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.

- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

1.4.6 La direction commerciale

Un immense budget est consacré à la publicité pour amener une grande quantité de commerçants dans les différentes wilayas du pays à se faire agréer par CEVITAL, et pour gagner la confiance du consommateur qui devient de plus en plus exigeant. CEVITAL présente maintenant dans toutes les régions du pays tente de rapprocher au maximum ses produits aux consommateurs en offrant le meilleur rapport qualité prix, il faut savoir gérer l'excédent commerciale existant.

1.4.7 La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

1.4.8 La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

1.4.9 La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

1.4.10 La direction conditionnement : Quatre chaînes de conditionnement sont disponibles :

-Deux pour la 5 litres (2*5L), Une pour un litre (1L), Une pour 2 litre (2L).

La matière utilisée pour les emballages est le P.E.T, la préforme est soufflée (par type 5L, 2L et 1 L) par une souffleuse (forme), les emballages vides obtenus sont

orientés automatiquement vers une remplisseuse rotative puis vers une bouchonneuse, ensuite une étiqueteuse dateuse, et enfin vers palettiseuse afin d'être stockés.

1.4.11 La direction logistique

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire.

1.4.12 Traitement des déchets

Les déchets engendrés par les différentes opérations de productions et de raffinement sont traités au niveau du complexe qui compte une station d'épuration pour eau, quant aux déchets qualifiés d'huile acides ou d'acides, ils sont revendus aux producteurs de savons, de peinture, et de mastic...etc. Partant du principe «tout se transforme», les déchets seront utilisés prochainement dans le cadre de l'extension du complexe pour la production du savon déménage, du savon de toilette et des aliments pour bétail.

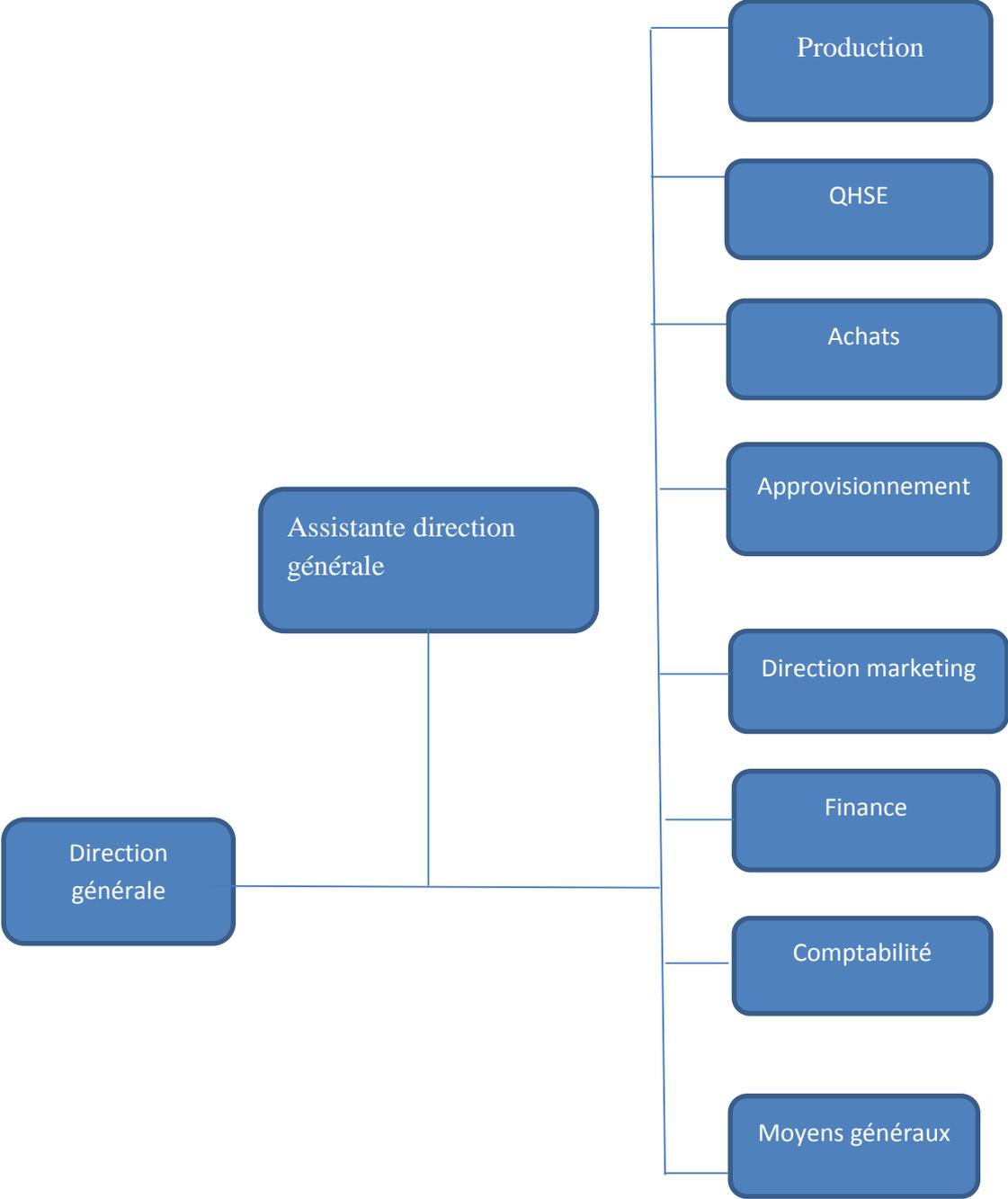
1.4.13 La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe.

1.4.14 La direction marketing

Nouvellement créée, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

Figure N°10: Organigramme de Cevital agro-industrie :



Source : document interne de l'entreprise Cevital.

1.4.15 La direction Recherche & développement

La direction Recherche & développement a été mise en place et complétée le 01 mai 2010. Elle est constituée de (13) personnes spécialisées dans :

- Le développement produits (Margarines, huiles, jus, eaux minérales...);
- Le développement process (amélioration des installations, automatisation, extensions...);
- Le packaging (amélioration de l'existant, innovation);
- La gestion des projets (encadrement et structuration des activités de la R&D).

Missions de la R&D

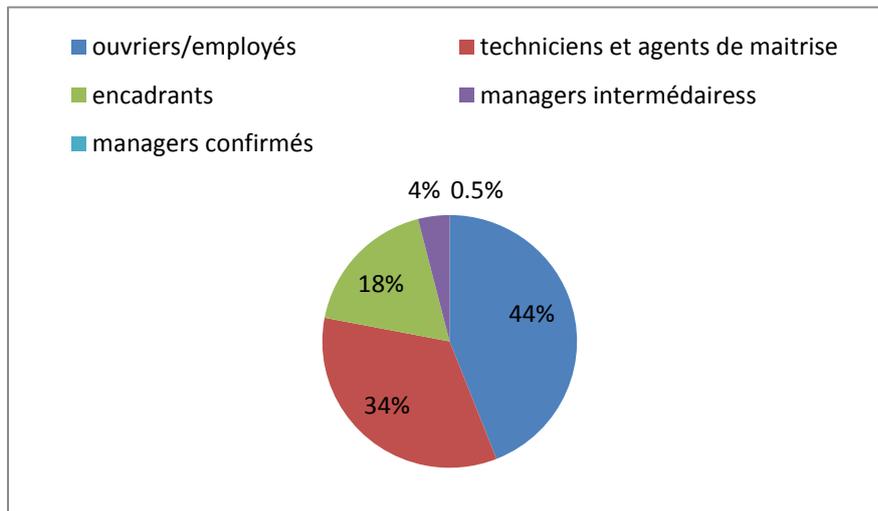
En collaboration avec la production, le service marketing, commercial, finance et d'autres services, la R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise industrielle :

- Soutenir les développements nouveaux.
- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants.
- Etre force de proposition pour les nouvelles innovations.
- Examen des données de marché et organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures (marketing);
- Amélioration des processus industriels;
- Etudes et engineering;
- Transfert vers l'industrialisation et accompagnement;
- Gestion de projet industriels et de R&D dans le respect du QCD;
- Renforcement des partenariats avec Clients et Fournisseurs;
- Pilotage du portefeuille des projets

1.5 Présentation de l'effectif de la filiale de Bejaia

Selon le DRH, l'effectif de la filiale de Bejaia se présente 4258 salariés répartis selon le graphe suivant :

Figure N° 11 : La répartition de l'effectif de la filiale Bejaia du groupe Cevital



Source : document interne de l'entreprise Cevital

1.6 Gammes de produits CEVITAL Agro-industrie

Depuis sa création, Cevital n'a jamais arrêté diversifiée et de proposer à ses clients des nouveaux produits, se présente comme suit :

1.6.1 Les Produits destiné au grand public B to C

A. skor

Skor Cevital est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO22000 par bureau VERITAS Certification, C'est un produit grand public disponible en formats 1Kg et5Kg.

B.Elio

Elio est un mélange équilibré d'huiles, il est élaboré avec des huiles 100% végétales et sans cholestérol, Existe en formats 1L, 2L et 5L, elle est adaptée à tous les usages, Existe en formats 250g et 500g. Est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000.

C. Fleurial

Fleurial est 100 % tournesol et sans cholestérol, résiste aux hautes températures et est réutilisable plusieurs fois, disponibles en plusieurs formats : 1L, 1.8L et 4L.

D. La Parisienne

La Parisienne est une margarine de feuilletage, Elle existe en format 500g. Est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO22000 par Bureau VERITAS Certifications.

E. Medina

Medina est élaborée avec des huiles 100% végétales enrichie en vitamines A, D et E, Il existe en formats 500g, 900g et 1.8Kg.

F. Matina

Matina est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le Bureau VERITAS Certifications existe en format 400g, 250g.

G. Tchina Tchina est une boisson onctueuse, riche en pulpes 100% d'Algérie, disponible en plusieurs Gamme : Orange, Mandarin, Cocktail, Orange, pêche, Citron

H. Lalla Khedidja

L'eau minérale Lalla Khedidja prend son origine dans les monts enneigés du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres. Il est pur par nature car elle est directement captée à la source, au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Elle existe en formats 0.5L, 1L et 1.5L

I. Les conserves Cojek

Les conserves Cojek sont élaborées à base de fruits et de légumes naturels d'une qualité irréprochable 100% algériennes. Les formats disponibles de Cojek sont:

- Concentré de tomates
- Confitures

G. Les Sauces Ketchup Barbecue, Mayonnaise, Moutarde, Harissa.



Huile :

Ligne 1 :

1L

1,8L

4L



Ligne 2 :

1L

2L

5L



Ligne 3 :

10L



Margarine :

Ligne 1 :

250g

500g



Ligne 2 :

250g

400g



Ligne 3 :

500g



Smen :

Ligne 1 :

500g

900g

1.8kg



Sucre :

Ligne 1 :

500g

750g

1kg

5kg



Ligne 2 :

750g

1kg



Boissons et confiture :

Ligne 1 :

0,5L

1L

1,5L



Ligne 2 :

2L

0,33L



Ligne conserve :



Sauces :

Ligne 1 :

ketchup

435g

220g



Ligne 2 :

barbecue

470g

250g



Ligne 3 :

Mayonnaise

220g

450g



Ligne 4 :

Moutarde

350g



1.6.2 Les produits destinés pour les professionnels B to B

A. Sucre liquide

Pour répondre aux attentes des clients industriels, l'unité de sucre liquide 100% saccharose et inverti destinée essentiellement à l'industrie des boissons...

• Avantages d'utilisation des sucres liquides :

- Gain de prix ;

- Déchargement aisé (citerne muni d'une pompe de 20 M³/H et un flexible alimentaire de 6-8 mètres) ;

- Réduction de la manutention et des aires de stockage ;
- Gain de temps de production (pas de fonte de sucre ; gain d'énergie et d'eau traitée, pas de pasteurisation du sirop (sucre liquide étant prêt à l'emploi, pasteurisé)) ;
- Concentration homogène en tout point du volume du sucre liquide ;
- Disponibilité du produit et des citernes routières ;
- Moins de pertes ;
- Possède environ 10% en plus de pouvoir sucrant que le saccharose pur.

B. Sucre Cristallisé Extra Blanc CEE N°2

Le sucre de Cevital assure aussi bien le marché B to B, est un produit dont le système de qualité de fabrication et certifié ISO 22000 par le bureau VERITAS certification, destiné à Transformation industrielle agro-alimentaire, il est disponible en plusieurs formats :25Kg, 50Kg, 1100 Kg Big Bag et Jumbo Bag.



25 Kg



50Kg



1100Kg

C. Graisses

Cevital offre ce produit sur commande en l'état et hydrogénée et 100% de graisse végétale. C'est un mélange fait d'huile végétale selon la recette souhaitée, Développée spécialement pour l'industrie des biscuits...

D. L'huile de tournesol et l'huile en vrac

Pour satisfaire les besoins et attentes des industriels agroalimentaires, Cevital Agro produit de l'huile de tournesol et l'huile de soja raffinées, conditionnées en vrac, fabriquées à partir de l'huile brute de tournesol et l'huile brute de soja après neutralisation, décoloration et désodorisation, et la distribution se fait par camion-citerne.

E. Huiles en vrac acides

L'huile acide produite par Cevital Agro-industrie est issue de la décomposition des pâtes de neutralisation des huiles brutes de Tournesol, Soja et des acides gras récupérés au cours de la désodorisation des huiles. Ils sont utilisés pour la fabrication des détergents, des peintures et des aliments de bétail. La distribution se fait par camion-citerne.

1.7 La part de marché de CEVITAL

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

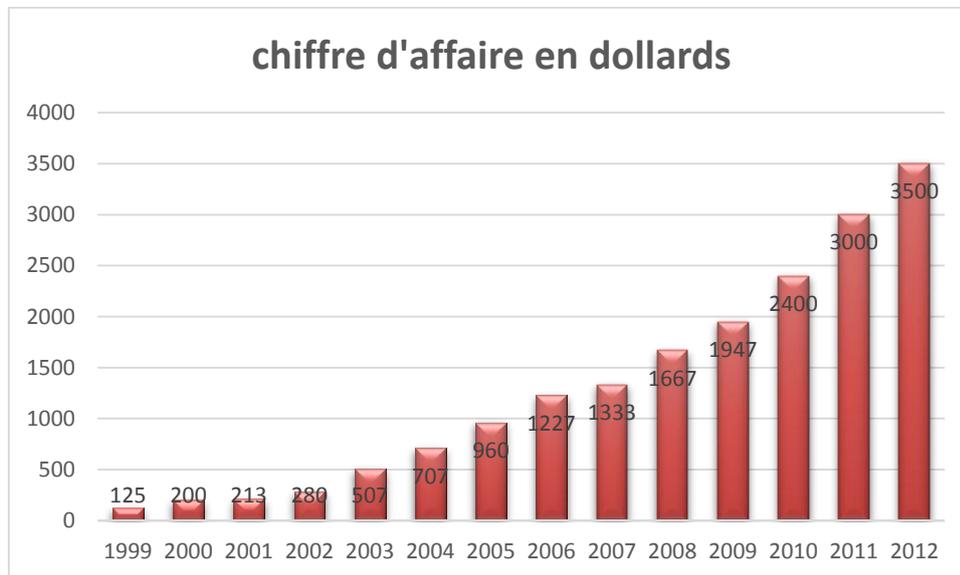
Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins et européens. La réussite de Cevital lui a permis de : Se tailler, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie. S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional. D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

1.8 L'évaluation de chiffre d'affaire CEVITAL

Le chiffre d'affaire de CEVITAL a connu une évaluation exceptionnelle. Une croissance en deux chiffres pendant 13 ans. Le chiffre est dépassé de 125 millions de dollars en 1999 à

3.5milliards de dollars en 2012 et 6.7milliards de dollars en 2015.l'objectif de CEVITAL est d'atteindre 25 milliards de dollars en 2025.

Figure°12 : Croissance de chiffre d'affaire de CEVITAL



Source : document interne de groupe CEVITAL

Section 02 : Méthodologie et résultats de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter la méthodologie de recherche adaptée afin de mener notre étude de terrain. Nous allons par la suite présenter les résultats de notre étude et leur interprétation.

2.1 Objectif de l'enquête

L'enquête a pour objectif principal de présenter les différentes stratégies de diversification de Cevital et d'expliquer les motivations pour le choix de ces stratégies.

2.2 Choix de la démarche qualitative

Nous nous situons dans une approche de compréhension où nous voulons comprendre et expliquer le processus de développement stratégique de Cevital par la voie de la diversification. Le choix de la **démarche qualitative** est donc, jugé approprié pour répondre à ce questionnement.

2.3 Choix de l'étude de cas

Par ailleurs, notre objectif est d'expliquer le processus de développement stratégique, ce qui semble complexe et donc, nous jugeons que **l'étude de cas** est la plus appropriée pour contrôler la complexité d'un phénomène processuel et pour prendre en compte l'enchaînement chronologique des événements.

L'étude d'un seul cas est aussi privilégiée pour étudier le phénomène en profondeur et en détail.

2.4 Choix de la technique d'entretien pour la collecte de données

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face. Il existe 3 types d'entretiens:

- **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.
- **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).
- **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 ».

Ces entretiens sont convenables à notre thématique de recherche et ceci pour plusieurs raisons :

- La première raison pour laquelle nous avons opté pour les entretiens avec les dirigeants et les cogérants de l'entreprise, est que cet outil nous permet de recueillir des informations qualitatives qui vont nous aider à comprendre la décision de diversification en cherchant à connaître les déterminants et les enjeux de cette stratégie.
- La deuxième raison qui nous a poussé à procéder à des entretiens c'est parce qu'ils constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'information.

- La troisième raison pour laquelle nous avons décidé de faire ces entretiens, est qu'ils nous aident à élaborer les objectifs de notre problématique de recherche relative aux déterminants de la stratégie de diversification. Le déroulement de ces entretiens est un moment d'apprentissage qui nous permet de constater la dimension psychologique des responsables.

Concernant notre entretien, celui-ci a été réalisé de manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur la stratégie de diversification suivie par CEVITAL.

2.4.1 Les différents types de questions au cours de l'entretien

Questions ouvertes : questions auxquelles la personne peut donner ses propres réponses. Elles ont une fonction exploratoire qui vise à faciliter la prise de parole.

Questions fermées : l'interviewer propose ici des réponses parmi lesquelles la personne est invitée à choisir.

Questions indirectes : ces questions orientent le thème sur un plan général et laissent la personne organiser sa réponse et trier, classer, évaluer l'information comme elle l'entend.

Questions projectives : ces questions invitent les personnes à quitter leur réalité propre pour se projeter dans une situation fictive, imaginaire. Il peut s'agir de questions relatives au futur imaginaire

Nous avons effectué des entretiens destinés aux personnels de l'entreprise

Tableau N°7: Tableau des entretiens effectués durant le stage

Poste hiérarchique	Nombres d'entretien	Durée de l'entretien
Directeur recherche et développement	2	2h
Directeur des ressources humaines	1	45min
Directeur marketing /commercial	2	1h

Source : conception personnelle

2.5 Présentation et analyse des résultats

Dans cette section nous allons analyser le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant sur les entretiens effectués au sein de Cevital. Nous avons effectué des entretiens avec le service commercial/marketing, ressources humaines, recherche et développement afin de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie de l'entreprise. En fin nous avons pu collecter un ensemble d'information susceptible d'apporter des éléments de réponses à la problématique.

2.5.1. Analyse et interprétation des résultats

Nous allons interpréter les résultats en fonction d'un guide d'entretien préétablie de la manière suivante :

2.5.1.1. Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification

D'après le service de recherche et développement la diversification c'est une solution pour prendre de nouvelles parts de marché et permet de répondre aux besoins des consommateurs ce qui assure leur fidélité à l'entreprise, être présent dans plusieurs secteurs d'activités et assurer la survie. La réussite de leur produit apportent un bénéfice conséquent, en diversifiant ces produits grâce à la direction de recherche et développent Cevital s'est lancé dans la production de miel, pour les produits d'intégration Cevital consomme les matières premières. Enfin, la diversité de ses produits lui permet d'élargir son marché en interne et en externe et de prévoir l'avenir de l'entreprise.

2.5.1.2 Pourquoi Cevital a elle choisit de se diversifier ?

Le choix de diversification de Cevital-Agro-industrie revient à la personnalité de son fondateur, son ambition et sa vision de l'avenir, mais cela n'implique pas que c'est un choix intuitif car au-delà, il y a aussi un ensemble de facteurs qui ont pesés sur la prise de cette décision.

Selon notre recherche et les informations que nous avons durant le stage on a pu répartir ces facteurs en deux catégories, les facteurs internes et les facteurs externes.

A)-Les facteurs internes : Ceux-ci sont liées aux performances et capacité de l'entreprise et aux raisons qui l'ont incité pour se diversifier. D'où le choix de les séparer en deux :

1)- Les performances et les capacités de l'entreprise : il représente principalement les acteurs clé de succès de l'entreprise, ce qui lui favorisait la possibilité de réaliser ce plan de développement, on retient donc :

- sa situation financière : Cevital dispose d'une capacité d'autofinancement très importante dans la mesure où sa valeur réalisable et disponible représente deux fois le montant de son engagement et elle n'enregistre aucun découvert bancaire.
- son savoir-faire : Cevital dispose d'un pilote dédié à l'innovation et la R&D. Grâce à son savoir-faire considérable, Cevital arrive à offrir aux consommateurs des produits des produits de qualité pour répondre à leurs attentes et les fidéliser, ce qui la mène à élargir sa gamme de produits ou encore produire de nouveaux produits. Et des compétences humaine qui reviennent à ses travailleurs qui sont généralement des cadres dirigeants, des ingénieurs et des techniciens supérieurs, et aussi à leur formation au sein de l'entreprise.
- En ressource humaine : elle se caractérise par son effectifs d'une moyen d'âge située entre 30 à 35 ans
- Techniquement : Cevital agro-industrie dispose d'équipement performants et ultramodernes.

B)- Les facteurs externes :

- Marché en plein extension : évolution et croissance du marché national, progression des exigences des consommateurs Algérien et variation de la demande.
- L'encouragement de l'Etat sur l'investissement : par la réduction de la fiscalité sur les investisseurs.
- Concurrence rude à l'exemple de l'entreprise La Belle sur la margarine, et pour faire face à cette concurrence Cevital devait se différencier, ce qui l'amène alors à diversifier sa gamme.

2.6 Le déroulement de la stratégie de diversification

A partir des réponses obtenues auprès de service marketing, l'approche stratégique de Cevital est en pleine transformation majeure. L'industrie il a réussi à mettre au moment opportun, des unités de production de l'huile et de sucre favoriser la production et couvrir le marché. En 2008, une réflexion profonde a été menée pour définir sa mission et sa vision ; ce qui a abouti à un changement au niveau de sa politique générale, passant ainsi d'une approche industrielle à une approche marché visant à satisfaire et fidéliser les consommateurs en lui proposant une large

gamme de produits et donne une grande importance au processus de certification ISO 22000 version⁵⁴ 2005 .

Concernant les décisions stratégique, elles préviennent de la direction général il guide les équipes de directions tout au long de leur processus de décisions stratégique .Il sera le garant de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

2.6.1 Les outils d'analyse stratégique adoptée par groupe Cevital

La stratégie au sein de Cevital –agro est perçu comme un moyen de l'atteindre ses objectifs dont la démarche d'élaboration suite une configuration universelle qui se présente comme suit :

2.6.1.1 L'analyse PESTEL : un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités, et menaces) et analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ces différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légale de maniéré à dégager la caractéristique susceptible de modifier ses stratégies.

- **L'environnement politique :** l'aspect politique constitue l'origine de l'idée de base, car au début 2017 l'Algérie est dotée officiellement d'un d'écrit exécutif qui suspendra d'une maniéré temporaire administrative, l'importation de plus de 1000 produits fabriqués localement dont les Algériens n'auront plus le droits de les importer ou de les commercialiser dans leur pays.

Parmi ces produits les sauces préparée comme :(la mayonnaise, tomate ketchup et autre sauces...) c'est cette opportunités que l'entreprise CEVITAL a décidé de saisir et de produire sa nouvelle gamme FLEURIAL

- **L'environnement Economique :** l'entreprise a saisi l'occasion d'accroitre le marché algérien, en ce qui concerne les gammes sauces (mayonnaise, ketchup sauce barbecue ...etc.) et l'absence quasi –totale de la concurrence sur le marché.
- **L'environnement social :** faire une étude de marché sur les consommateurs algériens qui cherchent des produits de qualité a bonne prix.
- **L'environnement écologique :** Cevital dispose de stations d'épuration depuis sa création pour diminuer les dommages des gazes qu'elle dégage.

⁵⁴ Système de management de la sécurité des denrées alimentaire –exigence pour tout organisme appartenant à la chaine alimentaire

- **L'environnement légal** : L'état a soutenu Cevital en lui accordant la permissions de se positionner sur quai du port de Bejaia est un lieu public.

2.6.1.2 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)

Forces

-La situation géographique de l'entreprise (port de Bejaia) lui permet mieux s'approvisionner en matières premières et l'exportation des produits.

-des produits de qualité étant un avantage concurrentiel

-l'entreprise dispose d'une bonne capacité de production et d'une gamme de produits variée (diversification)

Faiblesse

-Manque de véritable communication en particulier d'uns une situation privilégiée surtout l'action marketing telle que la vente promotionnelle

-l'esprit de l'analyse concurrentielle.

Opportunités

-L'huile et le sucre constituent des biens essentiels pour tous les consommateurs algérien.

- Demande accrue sur toutes les variétés de l'huile et de la matière première grasses pour les consommateurs industrielle et ménagères.

Menaces

-une concurrence intense

-Les actions engagées par les concurrents direct de l'entreprise, en l'occurrence « La belle », pour augmenter ses parts de marché.

- L'importation des huiles (Afia).

-Importation de sucre blanc à 0 taxe.

Figure N° 13: la matrice BCG de CEVITAL

Fort Taux de Croissance du marché Faible	Vedette –étoile Sucre	Dilemmes Margarine -Matina -Fleurial
	Vache à lait L’huile -Fleurial -Elio -Fridor	Points morts Jus -jus de fruits
	Fort	Faible

Source : réaliser par nous même à base de données recueillis de l’entreprise.

Part de marché relative du produit

Sucre

Pour le sucre entre 70% et 75% de part de marché car il est en plein maturation et cette maturation s’explique par la largeur et la longueur de la gamme et sa diversification (sucre roux, sucre en morceaux) et il a une grand marge, il constitue plus de 35% de CA.

L’huile

Pour l’huile, l’entreprise CEVITAL a entre 50% et 55% de part de marché c’est un produit en maturation, de ce fait diversifié en plusieurs gamme (fleurial, élio, fridor), il constitue 28% de CA.

La margarine

La margarine CEVITAL est suivie sur le marché algérien, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue. Le leader c’est la belle et le challenger est le Sol.

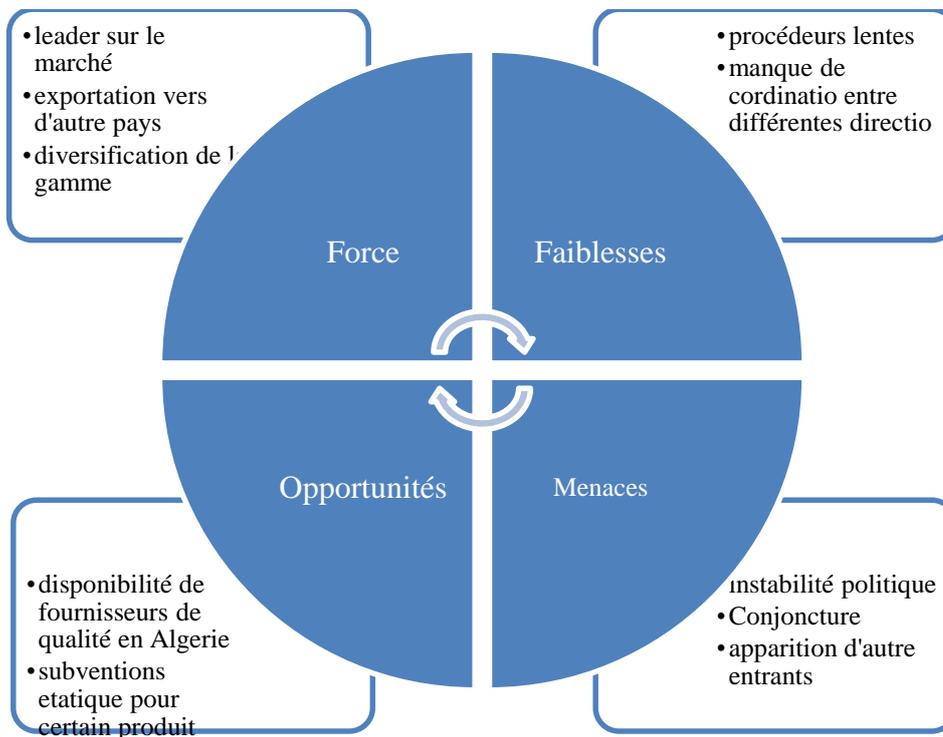
Le jus

Point mort car les ventes sont constantes, il n'y a pas de partie variable sur la partie vente et dynamique du marché par rapport aux prévisions des ventes.

Analyse de la stratégie marketing adoptée

Analyse de marché

Figure N°14: analyse SWOT du département skor



Source : réaliser par nous même

2.7 Les différents types de diversification de Cevital Agro-industrie

2.7.1 Diversification horizontale : en élargissant sa gamme de produit et en variant son conditionnement et son brand mix La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes se présente comme suit :

Les huiles

- Fleurial : 100% Tournesol (depuis 1999)
- Fridor : 100% mélange Tournesol Cloza et Palme

- Elio Huile végétale (soja, palme)

Toutes ces huiles, sont disponibles sur le marché en 5 litre ,2 litre et 1 litre.

La Margarine

❖ Margarine de table

- Matina en barquette de 400g
- Fleurial en barquette de 500g

❖ Margarine de feuilletage :

- La parisienne en plaquette de 500g

❖ Graisses végétales

- Graisse de coco 27-29
- Graisse de coco 31-33
- Graisse de coco 34-36
- Shortening 38-40
- Smen : Medina 100% végétale en pots de 1.8kg ,900gr ,500gr

Le Sucre

- Le sucre blanc : Les sacs de 1 kg ,50kg et des big bag de 100kg
- La mélasse : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation
- Récemment le lancement du sucre doy pack verseur 1 kg

Les boissons

- Tchina :(PET) 1L ,0.33L
- Tchina (RB) 0.5 L

Eaux

- Eau minérale Lala khedija (PET) 1.5L ,0.5L
- Eau gazeuse Lala khedija (PET) 1L

Sauce

- Sauce mayonnaise pot : 235gr ,485gr 700, gr 220gr ,420 gr

- Sauce barbecue flacon : 250gr, 470 gr
- Ketchup 435gr, 220gr
- Motard 350gr

Les conserveries

- Le concentré de tomate
- Le double concentré de tomate
- La herissa
- La confiture d'abricot

2.7.2 La diversification verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel

- L'intégration en amont : des graines oléagineuses et du soja dans la production de l'huile, ainsi que l'utilisation de ses propres huiles dans la production des corps gras solide.
 - Les activités liées aux corps gras
 - L'intégration de la production sur site, des emballages.
 - La trituration des graines oléagineuses pour produire l'huile brut.
- L'intégration en aval, en s'occupant elle-même du conditionnement, l'emballage.
 - Et la distribution de ses produits tout en s'équipant du matériel nécessaire et d'un réseau de distribution performant.

2.7.3 La diversification conglomerale

En optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction ...

Concernant l'étendu de marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination par les couts, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national.

Alors que pour le marché national .L'entreprise Cevital a opté pour une stratégie de développement international qui repose sur le développement des exportations.

2.7.4 La diversification géographique (L'internalisation)

S'implanter un peu partout pour répondre aux besoins et attentes des clients et conquérir le marché. Cevital a pratiquement attendu pour le marché intérieur et elle est dans la phase d'exportation de l'huile et de sucre mais elle n'a pas réussi à exporter le beurre et la margarine cela peut s'expliquer par la différence entre le goût de consommateurs national et celui de l'étranger, malgré ce résultat le service de recherche et développement de la margarine n'a pas cessé de travailler en vue de satisfaire les besoins des consommateurs étrangers.

2.7.5 La veille stratégique

Les deux dirigeants affirment qu'ils ont une cellule de veille stratégique et dont ils s'en servent pour collecter les informations sur l'environnement externe, et que cette cellule a une moyenne influence sur la décision du lancement de la gamme S2MK, car ils l'ont utilisée pour récolter que les informations nécessaires sur l'environnement externe, des informations par rapport à la décision de l'arrêt des importations qui constitue un avantage concurrentiel important pour CEVITAL, cette cellule a permis aussi d'avoir le positionnement sur la maîtrise des coûts.

Quant à la concurrence, cette cellule a permis de savoir que le seul leader au marché national est Lesieur, qui est leader depuis qu'il a commencé son exportation en Algérie en 1948, et juste après la déclaration de l'arrêt d'importation de certains produits, CEVITAL a mis en place une cellule de veille de différents types (veille stratégique, commerciale, environnementale), ainsi après l'analyse de toutes les informations collectées par cette cellule concernant le lancement de ce nouveau projet, ce dernier doit être exposé devant le comité exécutif constitué du DG et de ses collaborateurs qui vont trancher sur la partie d'investissement. D'après toutes ces données, et en se référant à la revue de littérature sur la veille stratégique, nous jugeons que l'entreprise devait exploiter fortement exploitant fortement cet outil, l'entreprise pouvait avoir une vision globale sur tous les autres outils externes de collecte d'information.

2.7.6 Mise en œuvre de la décision stratégique de diversification au sein de CEVITAL agro- industrie

Dans les débuts de création de l'entreprise, la décision de se diversifier était bien l'idée du patron et de son fils Malik Rebrab. A ce moment-là, l'organisation suit une structure simple et les décisions étaient du pouvoir des propriétaires, et avec son développement structurel et plus particulièrement par l'intégration du marketing et la R & D.

La décision de diversification se fait par la coopération de ces dernières avec la DFC et la direction commerciale avant d'être validé par le PDG

2.7.9 Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique

D'après le service commercial Cevital trouve une difficulté en terme de communication entre la différente direction de lenteurs dans la circulation des informations et de transfert des décisions notamment lorsqu'il s'agit de décisions devant être prise sur les champs ce qui traduisait lors de son efficacité et sa flexibilité.

-L'incertitude réglementaire en Algérie et la fluctuation de la devise étrangère et des marchés des matières premières à l'international.

-L'insuffisance d'organismes spécialisés dans les études des comportements des consommateurs.

-Capacité d'investissement

2.7.10 La diffusion et la communication de la stratégie

D'après le service commercial l'élaboration et le choix des stratégies est une étape cruciale qui consiste à la diffusion et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés (directeur de chaque département, personnel concerné par la stratégie « production, finance et comptabilité, marketing, ressources humaines...etc. ») qui se fait par le partage de plan business et des tableaux de bord via un serveur intranet où chaque membre peut avoir accès à toutes les informations nécessaires pour la réalisation de ses objectifs.

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

2.7.11 La performance au sein de Cevital agro-industrie

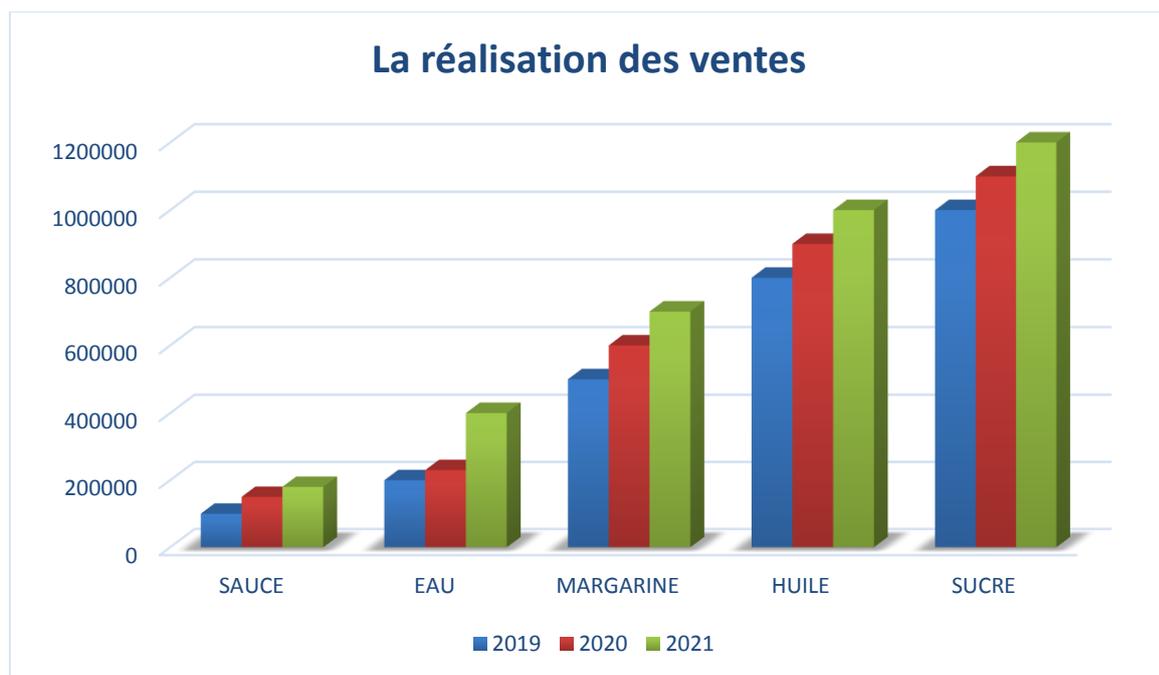
Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du groupe CEVITAL s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix de qualité de volumes de logistique, de robotisation de Co-localisation. Une place de choix est également accordée à la Recherche et développement à l'innovation et au talent des

collaborateurs ,ces atouts compétitifs forment le socle d’une industrie dynamique ,exportatrice ,créatrice d’emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

Cevital Agro-industrie conçoit des produits de qualité supérieurs à des prix compétitifs ,grâce à ses installations performantes ,son savoir-faire ,son contrôle stricte de qualité et son réseau de distribution .Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l’Algérie du stade d’importateurs à celui d’exportateurs pour les huiles ,les margarines et le sucre .Ses produits se vendent dans plusieurs pays ,notamment en Europe ,au Maghreb au Moyen Orient et en Afrique de l’ouest

Cevital Agro –industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possédé le plus grand complexe privée en Algérie.

Figure N°15 : La réalisation des ventes sur le marché national pour l’année 2021



Source : Réaliser par nous même

Figure N° 15 nous montre une évolution positive du CA de cevital sur le marché national qui a connu une augmentation dans ces Cinq principales activité et plus spécifiquement concernant l’huile et sucre de l’année 2021 par rapport à 2020.

Le tableau suivant présente les différentes stratégies adoptées par Cevital depuis 1975 à nos jours y compris toutes les diversifications menées. Le tableau retrace également, les raisons et les motivations pour le choix de chaque stratégie.

Tableau N°8 : Les différentes stratégies de diversification adoptée par le groupe Cevital.

Domaine d'activité	Stratégie adoptée	Année	Motifs de la stratégie adoptée
Lancement dans la construction métallique	Spécialisation	1975	L'effet d'expérience du fondateur comme il était ex comptable d'une entreprise de construction métallique
Création de METALOR (sidérurgie)	Différenciation	1986	Du à la demande des clients de variée les produits métalliques
Création du quotidien d'information Liberté	Diversification conglomerale	1991	Opportunité détectée puis saisie
Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE	Diversification conglomerale	1997	Marché attractif secteur porteur
Création de CEVITAL SPA Industrie Agroalimentaire	Diversification conglomerale	1998	Marché attractif Secteur porteur
Création de NUMIDIS-UNO (GSA)	Diversification concentrique	2006	Elargir la part du marché
Création groupe Cevital Création NUMILOG	Intégration Complète	2007/2008	Minimiser les frais de transport
Création NOLIS (transport maritime)	Diversification conglomerale	2008	Marché attractif Secteur porteur et attractif
Démarrage de l'activité sucre export	Internationalisation	2010	Faire de Cevital une firme internationale Saisir les opportunités des marchés internationaux
Reprise ALAS (Espagne) et OXXO (France)	Internationalisation	2013	Profiter des avantages des marchés internationaux

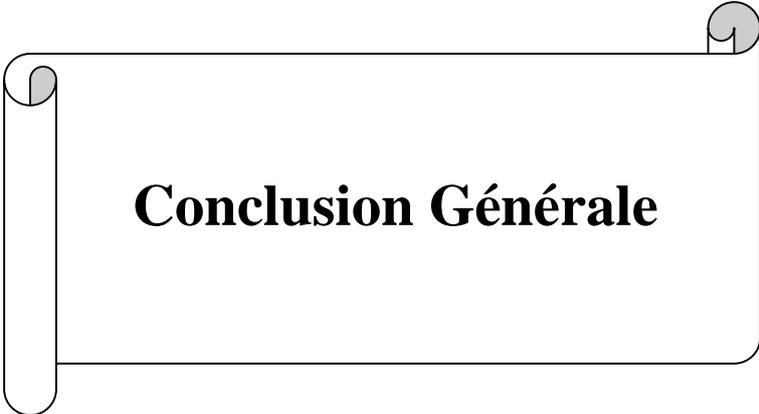
Source : Réalisé par nous même

Conclusion

Notre objectif à travers cette recherche était, de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par le groupe Cevital unité de Bejaia, d'expliquer le mécanisme de déroulement de ces différentes stratégies et les motivations pour lesquelles les responsables ont opté pour ces stratégie.

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que la majorité des stratégies de diversification au sein de Cevital se traduisent par les stratégies d'intégrations verticales en amont et en aval, dont l'objectif général est d'assurer soit les approvisionnements ou les débouchés de ce groupe, **ce qui confirme notre première hypothèse.**

Par ailleurs, nous avons conclu que la stratégie de diversification est une solution pour prendre d'autres parts de marché. Selon les résultats de notre recherche, ces différentes stratégies de diversification ont contribué considérablement à l'évolution et à l'augmentation de la part de marché et de chiffre d'affaire du groupe Cevital, ce qui **confirme notre deuxième hypothèse.**



Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'objectif de notre recherche était de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par Cevital- unité de Bejaia, les motivations pour le choix de ces stratégies ainsi que la démarche de leur mise en œuvre.

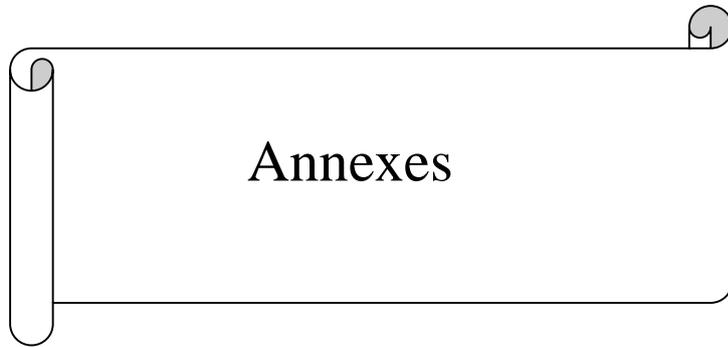
Pour bien mener notre travail, nous avons adopté une démarche théorique qui consistait à présenter les notions fondamentales de la stratégie en général et de la stratégie de diversification en particulier, et une démarche pratique qui consistait à mener une étude de terrain au près du Groupe Cevital (Bejaia). Cette dernière avait pour objectif de présenter et d'expliquer les différentes stratégies de diversification qu'il a menées, les raisons ayant conduit à leurs choix ainsi que la démarche de leur mise en œuvre.

Au terme de notre recherche, nous avons abouti ou résultats suivants:

- La majorité des stratégies de diversification au sein de Cevital se traduisent par des intégrations verticales en amont et en aval, dont l'objectif général est d'assurer soit les approvisionnements ou les débouchés de ce groupe, **ce qui confirme notre première hypothèse (H1)**.
- La stratégie de diversification permet de minimiser les risques de dépendance envers les partenaires externes, de dépendance d'un seul domaine d'activité. Elle permet en outre, d'assurer la croissance de l'entreprise, de réaliser des profits et d'augmenter ses parts de marchés parts de marché, ce qui **confirme notre deuxième hypothèse (H2)**.

Notre recherche s'est déroulée dans des conditions agréables et un environnement propice que ce soit lors de la recension documentaire ou de l'étude de terrain.

Enfin, cette recherche nous a été très bénéfique dans la mesure où elle nous a permis de développer des connaissances et des compétences en matière de management stratégique en général, et en stratégie de diversification en particulier. Ce travail nous permet donc, d'être en mesure d'occuper après notre formation le poste de stratège dans une entreprise et d'intervenir dans les processus de l'élaboration des stratégies de croissance notamment la diversification. Par ailleurs, notre recherche contribue à l'amélioration et à l'avancement de la recherche sur les stratégies de diversification.



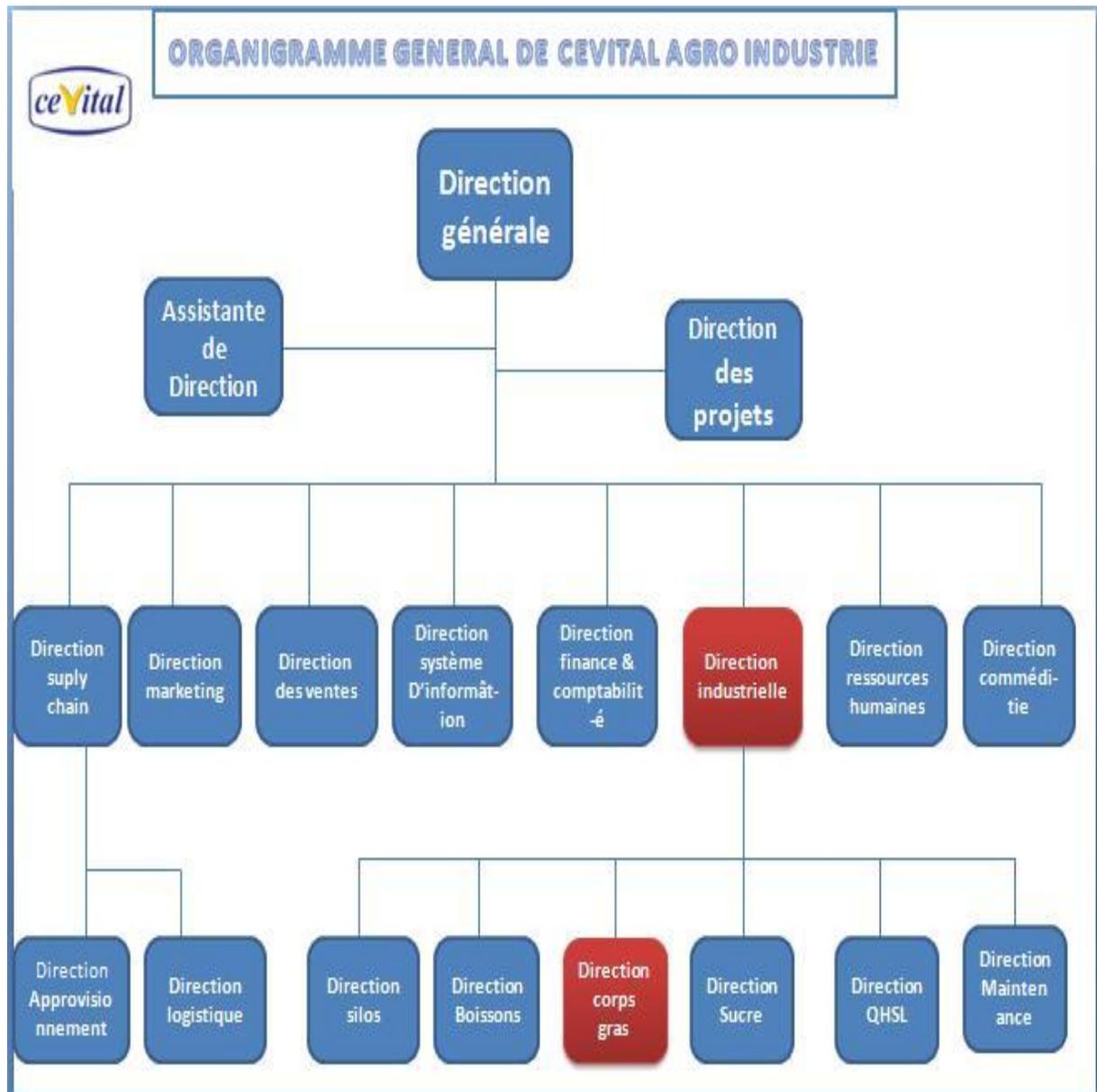
Annexes

Annexe N°01 : Le guide d'entretien

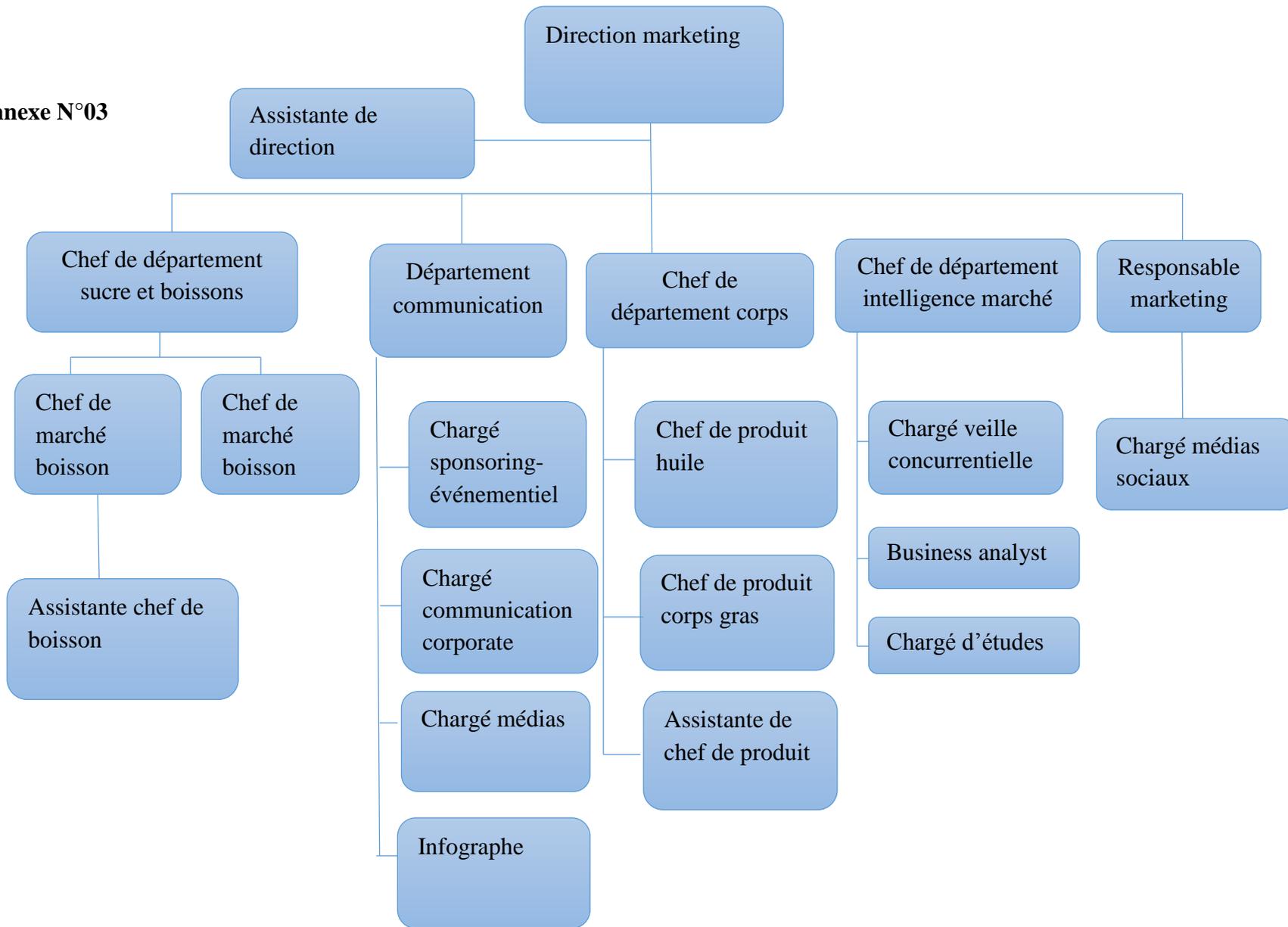
La stratégie de diversification

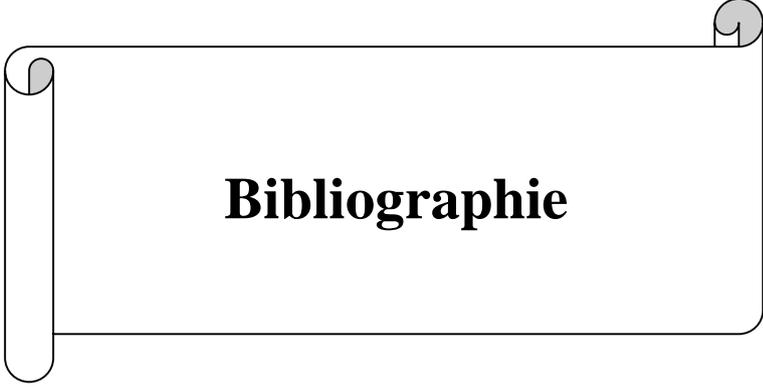
- 1-Quelle sont les motivations pour le choix de la stratégie de diversification.
- 2-Pourquoi Cevital à elle choisit de se diversifier ?
- 3-Comment vous définissez vos objectifs ?
- 4-Quelle est l'impact de la stratégie de diversification sur la performance ?
- 5-Quelle sont les outils d'analyses stratégique adopté par Cevital ?
- 6-Quelle sont les différentes types de diversification de Cevital ?
- 7- Expliquer nous la mise en œuvre de la décision stratégique de diversification ?
- 8-Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique ?
- 9-comment mettre en place une stratégie de diversification ?

Annexe N°02 :



Annexe N°03





Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- ANSOFF.I(1989), « stratégie du développement de l'entreprise », paris.
- BOUGLET.J, page 81T.J (2013) « la stratégie d'entreprise » Gualino éditeur, lextenso éditions paris 2013.
- CHANDLER. A. (1989), « stratégie et structure de l'entreprise », édition Corlet, Paris.
- Felix.O(2005), « Responsable de l'organisation mondiale corporate .
- GIL. Fievet « de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise ».
- J.AVENIER .M(1997), « la stratégie « chemin faisant » », Economica, paris.
- JEAN.L(2002), « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.
- JEAN.M. « le grand livre de la stratégie », ducreux –Nicolas kachaner .
- JOHNSON.G, Scholes.K, R. Whittington, FRERY .F(2005), « Stratégique »,7e édition, Publié par Pearson Education France.
- LOUITRI (2005), « Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels », éducation, Paris.
- MARC. I. (1995), « management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles.

- MARKOWITZ. H(1997) cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4é édition, Economica.
- MELER .O Dunod, Paris, 2011diagnostics stratégiques.
- PHILIP. V(1991), « stratégie de diversification », Edition liaison.
- PORTER. M (1999), « choix stratégiques et concurrence », Economica.
- PORTER.M(1986), « L'avantage Concurrentielle », inter Éditions.
- RUDOLF.G.et all, (2004) « planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes « 1er édition .
- RUMELT.RP (1982), « diversification strategy and profitability, strategic management.
- STRATEGOR (1997), « politique générale de l'entreprise ».
- STRATEGOR, (2005) « politique générale de l'entreprise »,3ème édition Dunod, Paris.

- TOBIN. J (1959), « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie ».
- TRONDEAU.J.C(2000), « les stratégies fondées sur les savoirs », L'Art de la stratégie.

Articles

- C-H. BESSEYRE DES HORTS(1988), « Vers une Gestion stratégique des ressources humaines », Editions.
- HELFTER.P- KALIKA .M -« Management stratégie et organisation ». Librairie vubert.
- RUDOLF.G.et all, (2004) « planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes « 1er édition.

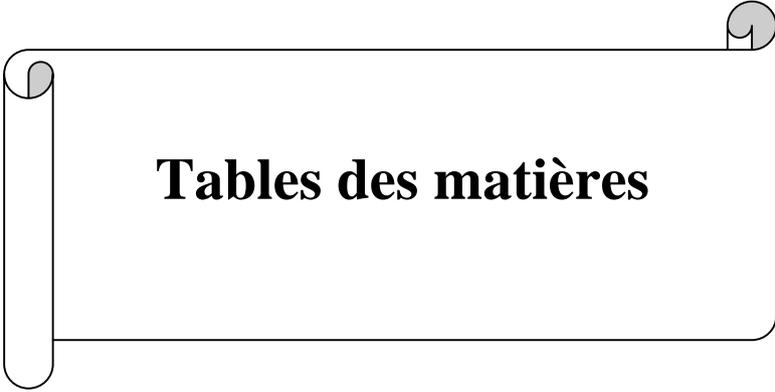
Thèses

- BAAKILI. D, « management stratégique » Université Hassan II De Casablanca Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales d'Ain Sebaa
- Cours de management stratégique, Pr DRISS BAAKIL,

Mémoire de BERBADJ .nadjib , université du 08 mai 45 Guelma , choix stratégiques

Sites internet

- www.doc-etudiant.fr/
- Web.hec.ca/airepme/image/file/2006_laperspectiveconstructivite.pdf,
- <http://leguidedurentier.free.fr/>
- <http://diversification.insarennnes.fr/2013/diversification-entreprise.pdf>.



Tables des matières

Remerciements

Dédicace

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures et graphes

Introduction Générale	1
CHAPITRE I : Notions générales sur la stratégie	4
Introduction.....	4
SECTION 1 : Généralités sur la stratégie	4
1.1 Définition et origine de la stratégie :.....	4
1.1.1 L'origine :.....	4
1.1.2 Définition de la stratégie :	5
1.2 La stratégie d'entreprise	7
SECTION 2 : La Démarche stratégique	9
2.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie	10
2.2 Diagnostic stratégique :.....	10
2.2.1 la segmentation stratégique	11
2.2.2 le diagnostic externe :.....	11
2.2.3 Diagnostic interne.....	14
2.3 Les outils du diagnostic stratégique	15
2.3.1 L'analyse de la chaîne de valeur.....	15
2.3.2 Le modèle de Porter.....	17
2.3.3 Analyse SWOT.....	18
2.3.4 La matrice Boston Consulting Group (BCG)	19
2.3.5 La matrice ABC (La matrice de McKinsey)	21
2.3.6 Le modèle d'Ansoff.....	21
2.4 Le choix de la stratégie.....	22
2.4.1 Les stratégies génériques	22
2.4.1.1 Les trois stratégies alternatives.....	22
2.4.2 Les stratégies corporate.....	24
2.5 La mise en œuvre de la stratégie	26
Conclusion.....	27
CHAPITRE II : La stratégie de diversification	28
Introduction	28

Section 01 : Définition et différentes voix de la diversification	28
1.1 La définition et fondements de la diversification.....	28
1.1.1 Définition de la diversification.....	28
1.1.2 Les fondements de la diversification.....	30
1.1.2.1 Métier et domaine d'activité :	31
1.1.2.2 Les synergies de compétences :.....	31
1.1.2.3 Technologie et marché :	32
1.2. Les voies et les types de diversification.....	32
1.2.1. Les voies de diversification.....	32
1.2.1.1 La diversification géographique :	33
1.2.1.2 la diversification verticale:	33
1.2.1.3 la diversification horizontale:	34
1.2.2 Les différents types de la diversification.....	35
1.2.2.1. La diversification liée ou concentrique :	36
1.2.2.2 La diversification non liée au conglomérale :	36
1.3 Les différentes typologies de diversification.....	37
1.3.1 La typologie d'ansoff.....	37
1.3.2 La typologie de Michael porter.....	38
1.3.3 La typologie de Rumelt (1982).....	38
1.4 Les motivations de la diversification.....	39
1.4.1 Logique financière:.....	39
1.4.2 Logique technico-économique ou industrielle:	39
1.5 Les objectifs de la diversification.....	40
1.5.1 Objectifs stratégiques et concurrentiels.....	41
1.5.2. Des objectifs organisationnels et économiques.....	42
Section 02 : Moyens et processus de la stratégie de diversification	42
2.1 Les différents moyens de diversification.....	42
2.2 Le processus de la diversification.....	44
2.2.1 La veille marketing et commerciale.....	44
2.2.2 La Recherche et Développement.....	44
2.2.3 La prise de décision.....	46
2.3. Les Avantages et Limites de la stratégie de diversification.....	46
2.3.1. Les Avantages :	46
2.3.2. Les Limites :	47
Conclusion.....	50

CHAPITRE III: La stratégie de diversification au sein de Cevital	51
Introduction	51
Section 01 : présentation du complexe	51
1-Présentation du groupe CEVITAL :	51
1.1 Présentation de CEVITAL Agro-industrie.....	52
1.2 Historique et situation géographique du groupe CEVITAL	52
1.2.1 Historique	52
1.2.2 Situation géographique :.....	53
1.3 Missions, objectif et activité de CEVITAL :.....	54
1.3.1 La mission de CEVITAL :.....	54
1.3.2 Objectifs et Activités de CEVITAL	55
1.4. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL	56
1.4.1 La direction générale :	56
1.4.2 La direction des ressources humaines :	56
1.4.3 La direction technique contrôle de qualité :	57
1.4.4 La direction projet :	57
1.4.5 La direction finance et comptabilité (DFC) :.....	57
1.4.6 La direction commerciale :	58
1.4.7 La direction raffinerie d'huile :	58
1.4.8 La direction margarinerie :	58
1.4.9 La direction raffinerie de sucre :.....	58
1.4.10 La direction conditionnement :.....	58
1.4.11 La direction logistique	59
1.4.12 Traitement des déchets	59
1.4.13 La direction des silos	59
1.4.14 La direction marketing :	59
1.4.15 La direction Recherche & développement	61
1.5 Présentation de l'effectif de la filiale de Bejaia :	62
1.6 Gammes de produit CEVITAL Agro-industrie :.....	62
1.6.1 Les Produits destiné au grand public B to C	62
1.6.2 Les produits destinés pour les professionnels B to B	65
1.7. La part de marché de CEVITAL	67
1.8. L'évaluation de chiffre d'affaire CEVITAL :.....	67
Section 02 : Méthodologie et résultats de la recherche	68
2.1 Objectif de l'enquête :.....	68

2.2 Choix de la démarche qualitative	68
2.3 Choix de l'étude de cas	69
2.4 Choix de la technique d'entretien pour la collecte de données	69
2.4.1 Les différents types de questions au cours de l'entretien	70
2.5 Présentation et analyse des résultats.....	71
2.5.1. Analyse et interprétation des résultats	71
2.5.1.1. Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification	71
2.5.1.2 Pourquoi Cevital a elle choisit de se diversifier ?	71
2.6 Le déroulement de la stratégie de diversification.....	72
2.6.1 Les outils d'analyse stratégique adoptée par groupe Cevital	73
2.6.1.1 L'analyse PESTEL :	73
2.6.1.2 Elaboration d'une grille SWOT.....	74
Analyse de la stratégie marketing adoptée	76
2.7 Les différents types de diversification de Cevital Agro-industrie.....	76
2.7.1 Diversification horizontale	76
2.7.2 La diversification verticale :	78
2.7.3 La diversification conglomérale	78
2.7.4 La diversification géographique (L'internalisation).....	79
2.7.5 La veille stratégique.....	79
2.7.6 Mise en œuvre de la décision stratégique de diversification au sein de CEVITAL agro- industrie :.....	79
2.7.9 Les difficulté rencontrée lors de l'élaboration de la démarche stratégique	80
2.7.10 La diffusion et la communication de la stratégie.....	80
2.7.11 La performance au sein de Cevital agro-industrie.....	80
Conclusion.....	83
Conclusion générale	Erreur ! Signet non défini.

Annexes

BIBLIOGRAPHIE

Résumé

L'objectif de notre recherche est de présenter les différentes stratégies de diversification adoptées par Cevital –unité bejaia , les motivations pour le choix de ces stratégies ainsi que la démarche de leur mise en œuvre .

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que la majorité des stratégies de diversification au sein de Cevital se traduisent par des intégrations verticales en amont et en aval, dont l'objectif général est d'assurer soit les approvisionnements ou les débouchés de ce groupe .Par ailleurs, la stratégie de diversification permet de minimiser les risques de dépendance d'un seul domaine d'activité. Elle permet en outre, d'assurer la croissance de l'entreprise, de réaliser des profits et d'augmenter ses parts de marché.

Mots clés : stratégie, diversification, mise en œuvre, motifs de diversification, domaine d'activité.

Abstract

The objective of our research is to present the different diversification strategies adopted by Cevital –unit of Bejaia, the motivations for the choice of these strategies as well as the approach of their implementation .At the end of our research, to concluded that the majority of diversification strategies within Cevital result in vertical integrations upstream and downstream, the general objective of which is to ensure either the supplies or outlets for this group. Moreover allows minimizing the risks of dependence on external partners, of dependence on a single field of activity .it also allows the company to grow, to make profits and to increase its market share.

Keywords: strategy, diversification, implementation, reasons for diversification, field of activity