

Université Abderrahmane 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 de
Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management.

Thème

L'impact de la diversification sur la performance des entreprises

Cas de l'entreprise « CO.G.B. – LaBelle » .

Réalisé par:

- ✓ Mekhoukhe Céline
- ✓ Mouaci Maïssa

Encadré par :

Mr. Meroudj Mohamed Ali

Promotion 2021/2022

Remerciement

Nous remercions en premier lieu Allah de nous avoir donné la force et la motivation nécessaires pour réaliser notre mémoire.

Nous tenons aussi à remercier notre encadreur monsieur Mohamed Ali Meroudj qui a été pour nous un encadreur attentif et disponible, il a pris de son temps pour nous guider malgré ses nombreuses charges. Merci monsieur pour votre dévouement, conseils et orientations qui ont permis la réalisation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également aux personnels de l'entreprise CO.G.B LaBelle qui ont contribué à la réalisation de ce travail, spécialement au directeur général de l'entreprise qui nous a accordé de son temps afin de nous transmettre des informations pertinentes ainsi qu'au délégué commercial qui a été une source d'information enrichissante, nous tenons à le remercier pour sa bienveillance et son aide précieuse.

Nous tenons à remercier également nos professeurs qui nous ont guidé dans ce travail, merci à madame Hakmi Sedda, à Madame Khiera Berkai ainsi qu'à monsieur Samir Bouaissaoui.

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail



*Louange à Dieu tout-puissant, qui m'a
permis de voir ce jour tant attendu
Je dédie cette thèse à ceux qui ont toujours
été là pour moi et qui ne m'ont jamais
laissé tomber, qui ont su m'éduquer, qui m'ont
appris tout ce que je sais et qui on fait de moi
celle que je suis maintenant.*

*Merci à mes parents de m'avoir inculqué le sens
du travail et de la responsabilité sans vous je ne serai rien.*

*A toi ma sœur je te remercie,
tu m'encourages, et tu me booste
tu m'impressionnes, à ton jeune âge tu es un modèle
de bienveillance et de gentillesse pour moi.*

*Je dédie cette thèse à la mémoire de ma grand-mère,
celle qui m'a tant appris par sa sagesse et son courage
que Dieu t'accueille dans son vaste paradis*

Merci à tout ce qui m'ont aidé qui ont cru en moi.

Céline



Je dédie ce modeste travail

*A la source de courage et d'affection mon père,
qui a tout sacrifié pour que j'atteigne ce niveau.*

*A la source de tendresse et d'amour ma mère,
que j'ai toujours trouvée à mes cotés*

A mes adorables frères : Samir ,Arezki et Juba

*A mes trois sœurs : Naima, Karima et Nacéra
qui représentent tellement pour moi que je peux
les qualifier de rayons de soleil.*

A mes cousines : Imene et Farah

*A mon cher ami Tarek qui a toujours été présent
pour me booster*

*A mes chères copines : Wardia, Manel, Sarah et Kahina
qui ont été là pour moi tout en long de mes années
universitaires, des copines sur lesquelles j'ai pu compter
les yeux fermés, elles étaient mon soutien moral.*

Maissa

Liste des abréviations

BBC: Balanced Business Scorecard

BCG: Boston consulting group

CGS : Corps Gras du Seybouse

CIMA: Chartered Institute of Management Accountants

COGB : Corps gras de Bejaïa

DAS : Domaine d'activité stratégique

ENAJUC : Entreprise nationale des jus et des conserves

ENASUCRE : Entreprise nationale du sucre

ENCG : Entreprise nationale des corps gras.

EVA : economic value added

FCS : facteur clés de succès

GMD : Grands Moulins Dahmani

GRD : Grande Raffinerie DAHMANI

ISO : Organisation internationale de normalisation

MPT: Modern portfolio theory

PEHD : Polyethylene haute densité

PET : Polyéthylène téréphtalate

PVA : L'alcool polyvinylique

RBV: Resources based view

ROE: Return on Equity,

ROI: Return on investment

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SIAN : Société industrielle d'Afrique du nord

SNCG : Société nationale des corps gras

SOGEDIA : Société de gestion et développement d'industrie alimentaire

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TBP : Tableau de bord perspectif

TOMACA : Torréfaction et mouture de café

UP : Unité de production

Liste des tableaux

Tableau 1: typologie d'Ansoff _____	10
Tableau 2: tableau comparatif des performances internes et externes _____	47
Tableau 3: les différences entre un tableau de bord et un tableau de bord prospectif _____	74
Tableau 4: capacités de productive de l'entreprise CO.G.B LaBelle _____	88
Tableau 5: les différents produits du groupe LaBelle _____	92
Tableau 6: la gamme de produits de l'entreprise CO.G.B LaBelle _____	94
Tableau 7: les objectifs du questionnaire sur la diversification _____	102
Tableau 8: les objectifs de l'axe du service commercial _____	103
Tableau 9: les objectifs de l'axe du service GRH _____	104
Tableau 10: les objectifs de l'axe du service production _____	105
Tableau 11: les objectifs de l'axe du service finance _____	106
Tableau 12: signification de la diversification _____	107
Tableau 13: type de diversification de l'entreprise _____	108
Tableau 14: les raisons de la diversification _____	109
Tableau 15: conditions de réussite de la diversification _____	110
Tableau 16: raisons de création d'un nouveau produit _____	110
Tableau 17: avantage de la diversification _____	111
Tableau 18: les inconvénients de la diversification _____	112
Tableau 19: les craintes vis-à-vis de la diversification _____	112
Tableau 20: les indicateurs de performances utilisés par l'entreprise. _____	113
Tableau 21: rôle des employés dans l'entreprise _____	114
Tableau 22: relation entre performance et GRH. _____	115
Tableau 23: déroulement de la diversification dans le service GRH _____	115
Tableau 24: motivation des employés. _____	115
Tableau 25: l'impact de la diversification sur les employés de l'entreprise. _____	116
Tableau 26: climat de travail de l'entreprise. _____	116
Tableau 27: les facteurs de succès de l'entreprise _____	116
Tableau 28: principale préoccupation de l'entreprise _____	117
Tableau 29: position de l'entreprise sur le marché _____	118
Tableau 30: l'effet de la diversification sur le développement de l'entreprise _____	118

Tableau 31: importance de la satisfaction client _____	118
Tableau 32: les priorités de l'entreprise _____	119
Tableau 33: degré de satisfaction des clients _____	120
Tableau 34: fidélisation des clients de l'entreprise. _____	120
Tableau 35: la mesure de la performance par la satisfaction client _____	121
Tableau 36: procédure de fidélisation des clients. _____	121
Tableau 37: l'effet de la synergie de production sur la performance de la firme. _____	122
Tableau 38: sous-traitance de l'activité de l'entreprise. _____	122
Tableau 39: la qualité des processus internes sont des facteurs clés de succès _____	123
Tableau 40: relation entre la qualité des produits et la performance des processus internes _____	123
Tableau 41: impact de la création de nouveaux produits sur la performance de l'entreprise _____	123
Tableau 42: les priorités de l'entreprise selon le service production _____	124
Tableau 43: compréhension du terme diversification par le service production _____	125
Tableau 44: définition la performance par le service production _____	125
Tableau 45: procédure d'amélioration de la performance de l'entreprise _____	126
Tableau 46: la diversification permet d'accroître la performance _____	127
Tableau 47: la diversification selon le service des finances _____	127
Tableau 48: la relation entre la diversification des produits et la performance de l'entreprise _____	128
Tableau 49: mesure de la réussite ou de l'échec d'un produit. _____	128
Tableau 50: relation entre diversification et rentabilité _____	129
Tableau 51: la performance est un indicateur de survie pour l'entreprise _____	129
Tableau 52: les priorités de l'entreprise _____	130
Tableau 53: statistiques descriptives des questions du questionnaire. _____	132
Tableau 54: coefficient de corrélation _____	133
Tableau 55: coefficient détermination _____	134
Tableau 56: les coefficients de régression _____	135

Liste des figures

Figure 1: typologie de Detrie Jean Pierre _____	21
Figure 2: Matrice BCG _____	28
Figure 3: matrice SWOT _____	32
Figure 4: triangle de la performance _____	41
Figure 5: les facteurs qui affectent la performance de l'entreprise _____	56
Figure 6: les quatre perspectives du BBC _____	77
Figure 7: historique et évolution de l'entreprise CO.G.B LaBelle _____	87
Figure 8: définition de la diversification _____	108
Figure 9: types de diversification de l'entreprise _____	109
Figure 10: les raisons qui poussent l'entreprise à créer de nouveaux produits. _____	111
Figure 11: les outils de mesure de la performance de l'entreprise. _____	113
Figure 12: les priorités de l'entreprise _____	119
Figure 13: procédure de fidélisation des clients. _____	121
Figure 14: procédure d'amélioration de la performance _____	126
Figure 15: la diversification selon le service des finances _____	127
Figure 16: nuage de points de la diversification et de la performance _____	134

SOMMAIRE

Remerciement.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux et figures.

Introduction générale.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la diversification.

Section 1 : généralités sur la diversification .

Section 2 : le processus et le déroulement de la diversification.

Section 3 : les facteurs de succès de la diversification.

Chapitre II : la diversification et la performance organisationnelle .

Section 1 : concept de base sur la performance.

Section 2 : la mesure de la performance.

Section 3 : les outils d'évaluation de la performance

Chapitre III : la diversification un facteur de performance au sein de l'entreprise

CO.G.B LaBelle.

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : méthodologie de la recherche.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats.

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table de matières

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Introduction générale

Le monde moderne est caractérisé par une ouverture des économies et une interaction de ressources, d'actifs immatériels et de capitaux, l'un des éléments qui représentent la cause de cette expansion des biens est l'entreprise, en effet les entreprises de nos jours rythment la vie économique et sociale et animent nos quotidiens. Il est évident que les entreprises sont une partie intégrante de nos vies, à partir de ces entités, nous trouvons refuge contre différents problèmes.

Les entreprises sont considérées comme un ensemble de ressources, de valeurs et de perspectives qui visent à produire des niveaux élevés de profits au fil du temps, pour ce faire, elles élaborent des plans afin de coordonner leurs activités. Ces plans sont généralement considérés comme des sentiers qui mènent l'entreprise vers ses objectifs.

Il existe différents moyens qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs afin d'avoir une vision claire et précise de ses activités, le dirigeant adopte une stratégie qui vise à régir le pilotage de l'entreprise. La stratégie d'entreprise est un élément phare de cette dernière, car elle est étroitement liée à sa structure, en effet c'est à partir de la structure d'une organisation que le dirigeant décide du type de stratégie à suivre, il existe un grand nombre de stratégies d'entreprise, chaque stratégie à ses propres caractéristiques.

Ce mémoire vise à étudier la stratégie de diversification, nous allons à travers cette recherche analyser et disséquer le rôle la diversification dans l'entreprise.

Il est important de préciser que la diversification est une stratégie d'investissement qui consiste à étendre les activités de l'entreprise en ajoutant des produits et des marchés ou des étapes de production à l'entreprise existante, le choix de diversification découle d'une variété de raisons, que nous allons présenter dans ce travail.

La stratégie de diversification procure à l'entreprise une assurance et une protection de ses activités, en effet étant donné que l'entreprise diversifie ses activités, elle est donc implantée dans différents marchés ce qui signifie que si le marché est sur le point de s'effondrer l'entreprise peut basculer vers ses autres marchés, sa richesse est divisée en plusieurs parties donc l'entreprise peut continuer son activité sur la base de ses autres investissements, c'est à partir de la diversification que les dirigeants améliorent l'attractivité et la performance de leurs entreprises.

En effet, la diversification stimule la performance de l'entreprise elle permet d'initier de nouvelles activités qui s'ajoutent aux ressources de l'entreprise, de plus l'entreprise prend davantage de place sur ses marchés lorsqu'elle diversifie ses produits ou ses activités, car elle acquiert des

Introduction générale

compétences, des savoir-faire, des facteurs clés de succès qui lui procurent un avantage considérable par rapport à ses concurrents.

C'est donc autour de ce contexte que nous développons notre problématique qui s'articule autour de la relation entre la diversification et la performance. La problématique de notre mémoire est donc la suivante : **quel est l'impact de la diversification sur la performance des entreprises ?** De ce fait, l'analyse et la collecte de données pour répondre à notre problématique ont été réalisées au sein de l'entreprise CO.G.B LaBelle.

Suite à cette question principale, nous avons soulevé des interrogations secondaires, à savoir :

- ◆ Comment la diversification agit sur la performance de l'entreprise ?
- ◆ Quelle est la nature de la relation entre la diversification et la performance ?
- ◆ La diversification permet-elle l'accroissement de la performance de l'entreprise ?

Hypothèses de recherche

Afin de répondre à notre problématique ainsi qu'aux questions précédentes, nous avons établi les hypothèses suivantes.

Notre **hypothèse principale** est formulée comme suit : la diversification agit positivement sur la performance de l'entreprise. Suite à cette hypothèse, nous avons dégagé trois autres hypothèses qui répondent aux questions secondaires présentées préalablement.

H1 : la diversification et la performance varie dans le même sens.

H2 : il existe une forte relation entre la diversification et la performance.

H3 : lorsque l'entreprise procède à une diversification de produits ou d'activité, la performance augmente.

Intérêt personnel pour le sujet

Après l'analyse de notre environnement durant notre cursus universitaire, nous avons remarqué que la plupart des entreprises prospères adoptent une stratégie de diversification spécifiquement au niveau de la ville de Bejaia, cette révélation à attiser notre curiosité, ce qui nous a conduits à nous demander comment la diversification agit sur l'entreprise ? Et surtout, est-ce qu'elle améliore la performance de l'entreprise ? De là nous nous sommes intéressées à ce sujet, nous avons débuté par de brèves recherches afin de savoir s'il existait des thèses qui traitent ce thème, notre intérêt s'est

Introduction générale

accentué lorsque nous avons découvert que notre thématique de recherche n'était pas très répandue, de ce fait, nous avons décidé d'étudier cette relation et d'apporter une modeste contribution pour les futures recherches.

Méthodologie

La nature de notre recherche est de type comparatif et analytique. Dans un premier temps nous avons présenté deux premiers chapitres à caractère théorique, nous avons réalisé une recherche documentaire afin de collecter des données informatives fiables pour mieux cerner notre sujet, puis nous avons dédié un chapitre à l'étude analytique. Pour cela nous avons réalisé une étude sur la base d'un questionnaire d'enquête et d'un entretien avec le directeur général de l'entreprise, l'analyse du questionnaire nous a permis de déterminer l'impact réel de la diversification sur la performance de l'entreprise, nos recherches sont le résultat de calculs et interprétations statistiques.

Structure du mémoire

Enfin en ce qui concerne la structure de notre mémoire, nous avons subdivisé notre travail de recherche en trois chapitres, Le contenu des chapitres est présenté comme suit :

- Le premier chapitre essayera d'éclaircir le terme de diversification, nous allons découvrir les différentes formes de la diversification, puis nous allons essayer de déterminer les raisons qui poussent les entreprises à se diversifier.
- Le second chapitre s'attardera sur la performance, ses outils de mesure, son intérêt dans l'entreprise, ses dimensions ainsi que ses caractéristiques, le but de ce chapitre est de mieux comprendre la notion de performance afin de faciliter la compréhension de sa relation avec la diversification.
- Enfin pour le troisième chapitre, nous allons présenter une analyse détaillée des résultats obtenus, puis à travers ces analyses nous allons étudier la relation qui existe entre la diversification et la performance de l'entreprise, ensuite nous finirons par déterminer l'effet qu'exerce la diversification sur la performance.



CHAPITRE I

CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA DIVERSIFICATION



Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la diversification.

Lorsqu'un entrepreneur décide de créer une entreprise, il se doit de définir une stratégie qui va régir le fonctionnement de la société, ce choix est pris en fonction des types de produits commercialisés et des marchés sur lesquels l'entreprise va se développer, dans le cas où le choix se porte sur une stratégie de diversification, le dirigeant utilisera cette stratégie comme solution de richesse, car elle permet d'élargir les possibilités d'offres et comme outil de répartition des risques, car la stratégie de diversification consiste à positionner l'entreprise sur plusieurs domaines stratégiques afin d'enrichir son portefeuille d'activité.

L'intérêt principal de ce chapitre est d'expliquer le concept de la diversification. Nous allons ainsi présenter ce concept à travers une étude approfondie, nous évoquerons ses moyens, ses formes ainsi que son processus de déroulement.

Section 1 : généralités sur la diversification

Les entreprises de la grande distribution ont souvent recours à diverses stratégies, la stratégie de diversification revient constamment, pourquoi ?

Il est important de souligner que la diversification n'est pas seulement un moyen de sécurité pour l'entreprise, c'est un processus de valorisation du temps et d'un domaine stratégique qui va permettre aux entreprises de gagner en performance globale par l'investissement dans différents DAS.

Afin de mieux comprendre le terme de diversification, nous avons dédié une section qui va permettre d'expliquer, de décortiquer et d'éclaircir les éléments importants d'une stratégie de diversification

1.1. Définition de la stratégie de diversification

Face au défi de la mondialisation et du progrès technologique, la plupart des entreprises sont obligées de développer des politiques marketing et commerciales susceptibles de leur garantir une vie durable, la diversification apparaît ainsi comme l'une des stratégies sur laquelle les organisations peuvent bâtir leur stabilité.

La diversification stratégique consiste à développer l'entreprise et la pousser vers de nouveaux domaines d'activité inédits, elle consiste à **innover**, les organisations doivent apprendre à s'acclimater à un environnement changeant. Pour qu'elles aient un avantage compétitif par rapport à leurs concurrents. Il est nécessaire qu'elles s'engagent de manière proactive dans des stratégies qui leur permettront de répondre aux défis de l'environnement en plus des réalisations de l'organisation et de leurs existences continue sur le marché.

L'innovation se fait à travers l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre, mais qui requière l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité.¹

Si l'on se réfère à la littérature relative à la stratégie, il ressort que les années 1960-1970 ont été marquées par la diversification. En effet, soutenues par une forte croissance et une rentabilité intéressante, les entreprises se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activités.

¹ Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

Suite à ce mouvement stratégique de changement de domaine d'activité, de nouveaux facteurs clés de succès ont émergé, contribuant à l'élargissement du métier de l'entreprise et la coexistence de plusieurs métiers.

Une stratégie de diversification est l'entrée sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits² les entreprises se diversifient soit en réponse aux changements environnementaux, à la recherche d'un pouvoir de marché et pour répartir les risques ou elles considèrent la diversification comme une stratégie est qu'elle peut être un moyen d'étendre les frontières d'une entreprise.

La diversification comme la stratégie consistant à ajouter des lignes de produits ou de services connexes soit par l'acquisition de concurrents, soit par le développement interne de lignes de produits ou de services ce qui implique une augmentation des compétences managériales disponibles au sein de l'entreprise.³

C'est un moyen d'étendre les frontières d'une entreprise en présence de problèmes de coordination internes qui surviennent naturellement dans les grandes entreprises.

La diversification doit permettre aux entreprises d'obtenir des économies d'échelle ou d'envergure en partageant les ressources et en diffusant la capacité organisationnelle.

La diversification vient s'opposer à la stratégie de spécialisation qui elle consiste à se focaliser sur un seul secteur d'activité ou un seul métier, elle résulte pour l'entreprise des économies d'expérience qui lui permettent de jouir d'une position dominante sur un marché.

Selon Kotler et Dubois ,l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas (Strategor 3ème édition) pensent 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 »⁴

En outre, on retient du concept de « diversification »un moteur de productivité, un levier de performance et une pratique d'introduction d'un nouveau produit dans un nouveau marché qui favorise le rendement d'un organisme.

² Ansoff, HI (1965). Stratégie d'entreprise : une approche analytique de la politique commerciale pour la croissance et l'expansion. New York : McGraw Hill

³ Rumelt, RP (1974) Stratégie, structure et performance économique. Harvard University Press, Cambridge

⁴ Kotler et Dubois ,équipe de professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas Strategor 3ème édition, DUNOD, 1997

1.2. Les théories et approches de la diversification.

La diversification repose sur la représentation de plusieurs directions empruntées par l'entreprise, le choix d'une stratégie de diversification repose principalement sur quatre théories. Elles expliquent le choix de la diversification et mobilisent les ressources de la firme afin de favoriser sa performance.

1.2.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est caractérisée par une relation entre les mandants (actionnaires) et les dirigeants (agents), ces individus opportunistes agissent dans leurs propres intérêts, ce qui génère des conflits. Cette théorie dite contractuelle vise à résoudre les problèmes rencontrés par l'agent et le mandant lorsqu'un conflit d'intérêt survient.

La diversification dans cette théorie est utilisée comme un moyen d'enrichissement personnel pour l'agent, car elle permet d'augmenter la taille de l'entreprise, de réaliser des avantages pécuniaires et non pécuniaires, de développer un capital relationnel et d'assurer la sécurité de son emploi.⁵

Selon la théorie de l'agence la diversification est une stratégie efficace étant donné qu'elle augmente le pouvoir, le prestige, garantit la position de l'entreprise en réalisant des investissements.

1.2.2. L'approche du pouvoir de marché

Le pouvoir de marché c'est la capacité d'une entreprise à manipuler le prix d'un produit sur le marché et de contrôler sa marge bénéficiaire.

Selon cette théorie plus une entreprise est grande plus elle contrôle des ressources et obtient des résultats qui la place dans une position favorable. Les entreprises diversifiées obtiennent un "avantage de pouvoir de marché" en utilisant un type de mécanisme différent de celui de leurs rivaux dans leur production⁶

D'après Corwin Edwards la taille du conglomérat est la source du pouvoir de marché pour une entreprise diversifiée, les économistes qui suivent Corwin Edwards ont mis l'accent sur trois manières dont les conglomérats peuvent exercer leurs pouvoirs⁷ :

⁵ Shleifer A., Vishny R.W., « Management entrenchment : Le cas des managers spécifiques investissements », Journal of Financial Economics, vol. 25, n° 1, 1989, p. 123-139.

⁶ Scherer, F. M. 1980. Structure du marché industriel et performance économique (2e édition). Boston : Houghton Mifflin, page 69

⁷ Corwin D.Edwards, La taille du conglomérat comme source de pouvoir, National Bureau of Economic Research, Inc. pp 331-359

- Subventions croisées : une entreprise peut utiliser le bénéfice excédentaire qu'elle tire d'une activité pour s'implanter dans une autre, ce qui confère un avantage à cette nouvelle entreprise pour se lancer dans une autre activité et donc donner un avantage à cette nouvelle entreprise.
- l'abstention mutuelle, où les concurrents qui se rencontrent sur plusieurs marchés reconnaissent leur interdépendance et se livrent une concurrence moins vigoureuse.
- l'achat réciproque, où les interrelations entre les grandes entreprises diversifiées ferment les marchés aux concurrents plus petits. La crainte est que ces pratiques conduisent à une réduction de la concurrence et à une concentration accrue de l'industrie.

Cette théorie met en lumière l'une des raisons fondamentales de la diversification qui est : les entreprises se diversifient pour obtenir un pouvoir de marché et ainsi réaliser des bénéfices.

1.2.3. La théorie du management par les ressources (resource based view)

La RBV se concentre sur l'utilisation et le déploiement des ressources, conduisant au développement de compétences axées sur les ressources et à un éventuel avantage concurrentiel⁸

Cette théorie considère l'organisation comme un ensemble de ressources qui consiste à expliquer l'impact d'une organisation efficace des ressources sur la performance d'une entreprise. Les ressources doivent être utilisées de façon à procurer un avantage distinct à l'entreprise.

Une entreprise qui dispose de capacités excédentaires de ressources et plus apte à adopter une stratégie de diversification en utilisant les mêmes ressources de distribution et de marketing de son activité initiale tout en variant son portefeuille d'activité.

1.2.4. La théorie moderne du portefeuille (Modern Portfolio Theory)

La MPT⁹ est une théorie financière qui permet de constituer un portefeuille d'actifs qui maximisent le rendement à un niveau de risque donné.

L'élément clé de cette théorie est la diversification, car elle réduit le risque du portefeuille, elle mesure la corrélation entre deux variables qui se situent entre $-1 \leq \rho \leq 1$.

- Un coefficient de corrélation de **-1** démontre une corrélation négative parfaite entre deux actifs. Cela signifie qu'un mouvement positif dans l'un est associé à un mouvement négatif dans l'autre.
- Un coefficient de corrélation de **1** démontre une corrélation positive parfaite. Les deux actifs évoluent dans la même direction en réponse aux mouvements du marché.

⁸ Prior, D., & Glaser, S. (2003). La vision de l'entreprise basée sur les ressources : une revue de la littérature. Université Macquarie, Département des affaires. Page 13

⁹ Harry Markowitz. "Sélection de portefeuille." The Journal of Finance, volume 7, n° 1, 1952, pages 77-91.

1.3. Les différentes typologies de la diversification

1.3.1. La typologie d’Ansoff :

Il s’agit d’un outil d’aide à la décision, développé par Igor Ansoff partagé pour la première fois par la Harvard Business Review, en 1957, dans un article appelé : ‘Strategies for Diversification’. Cette matrice, communément appelée grille d’expansion des produits/marchés permet d’analyser et planifier des stratégies de croissance et de mieux comprendre les risques liés à cette croissance.

La matrice d’Ansoff propose des choix stratégiques pour atteindre des objectifs de croissance, elle se divise en quatre grandes catégories présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: typologie d'Ansoff

Produit Marché	Existant	Nouveau	Risque
Existant	Pénétration du marché	Développement Des produits et services	
Nouveau	Développement des marchés	Diversification	

Risque

Source : Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct) . P113-124

➤ **Pénétration du marché (spécialisation)**

La spécialisation¹⁰ c’est la focalisation sur un seul métier, ce qui permet à l’entreprise de se concentrer sur une activité qu’elle connaît bien de réaliser des économies d’expérience afin de créer un avantage concurrentiel pour attirer les clients.

Cette option se concentre sur la vente de produits existants sur les marchés existants, elle vise à augmenter la part de marché des produits actuels, restructurer un marché mature et d’augmenter

¹⁰ <https://www.tutor2u.net/business/reference/ansoffs-matrix> consulté le 10/03/2022 à 21h41

l'utilisation des clients, l'entreprise garde ses clients en commercialisant de nouveaux produits sur le marché existant ou bien en changeant les caractéristiques de ses produits. Ce risque est moyen, il est représenté comme étant une diversification marketing.

➤ **Développement des produits/ services (diversification produit)**

Cette option se concentre sur l'introduction de nouveaux produits sur des marchés déjà existants. La recherche et le développement jouent un rôle très important dans cette catégorie, car l'entreprise doit proposer des solutions innovantes pour répondre aux demandes du marché, il est nécessaire pour une entreprise qui se lance dans cette stratégie de croissance d'avoir une bonne compréhension du marché actuel et d'évaluer les besoins des clients.

➤ **Développement des marchés**

Cette option consiste à vendre des produits existants de l'entreprise sur de nouveaux marchés. Cette expansion peut avoir différentes formes elle peut se réaliser en dehors de sa zone géographique (se développer à l'international), elle peut prendre forme de nouveaux canaux de distribution (vente en ligne) et elle peut prendre forme de nouvelle politique de prix afin de créer un nouveau segment client. Toutes ces expositions visent à toucher de nouveaux segments de clientèle.

➤ **Diversification totale**

Cette option consiste à entrer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés, cette stratégie est la plus risquée parmi les stratégies de la matrice d'Ansoff, elle nécessite de nouvelles compétences au niveau marketing et opérationnel afin de garantir un bon équilibre.

1.3.2. La typologie de Rumelt (1982)

Les travaux de Rumelt¹¹ dont sa thèse à Harvard est considérée comme novatrice dans le domaine de la stratégie de diversification, les résultats, ont confirmé que la performance économique des entreprises n'est pas liée à la stratégie de diversification, mais plutôt à la force de compétences et d'objectifs qui couvrent cette diversification créant un lien entre chaque activité.

Suite à cette découverte, Richard Post Rumelt établit une classification de trois formes de diversification :

- a) La diversification contrainte est adressée à une entreprise qui partage des ressources, des activités avec ses entreprises. Elle se situe au niveau modéré du tableau de degré de

¹¹ Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

diversification avec un pourcentage de revenu qui dépasse 70 % ce qui veut dire que les filiales dépendent à 70 % ou plus des revenus de l'entreprise dominante.

- b) La diversification liée est fondée sur des compétences existantes, elle consiste à exploiter plusieurs activités qui présentent des points en commun avec les activités de l'entreprise initiale. Elle se situe au niveau faible de diversification, car entre 70 % et 95 % de ses revenus proviennent de l'entreprise dominante.
- c) La diversification non liée est définie comme l'acquisition ou le développement par l'entreprise d'activité diffère de son industrie initiale, ce type de diversification est à haut niveau de diversification car moins de 70% des revenus de l'entreprise proviennent d'une entreprise dominante sans qu'il n'y ait aucun lien entre elles.

1.3.3. La typologie de Salter et Weinhold

Les recherches de Salter et Weinhold¹² ont porté sur l'analyse de sociétés fusionnantes (*croissance externe.*) Cette recherche avait comme but de trouver un lien entre les activités d'une entreprise, ses ressources internes et sa complémentarité avec l'autre entité.

Les auteurs se sont concentrés sur le « strategic fit » qui correspond à la capacité des entreprises fusionnantes à profiter d'une complémentarité de leurs ressources. Selon eux, une diversification est considérée comme liée lorsqu'elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- ✚ Des technologies de production similaire ;
- ✚ Des champs de recherche et développement similaires ;
- ✚ Des produits ou marchés similaires.

Les travaux Salter et Weinhold portent sur le même sujet que ceux de Rumlet, cependant, ils ont apporté des éléments précisant des caractéristiques supplémentaires de la diversification liée. On distingue deux sortes de catégories.¹³

1.3.3.1. La diversification liée-complémentaire :

Elle correspond à l'acquisition d'une société qui partage le même secteur d'activité. Dans ce cas l'entreprise élargit sa gamme de produits / services/ marchés sans vraiment s'éloigner de ce qu'elle a l'habitude d'offrir exemple : le rachat du groupe Volkswagen de la marque Audi.

¹² Salter, S. and W.A. Weinhold. 1979. Diversification through acquisition: strategies for creating economic value, Free Press

¹³ Malcolm S. Salter et Wolf A. Weinhold Diversification par acquisition : stratégies de création de valeur économique presse libre, 1979 page 10-57

L'objectif principal de ce type de diversification et l'acquisition de compétences de bases afin de s'assurer de l'exclusivité, en éloignant les concurrents.

1.3.3.2. La diversification liée-supplémentaire :

Consiste à élargir l'horizon de l'entreprise par l'orientation vers de nouveaux secteurs d'activité différent de son marché initial, cette pratique nécessite l'acquisition et le développement de nouvelles compétences.

1.3.4. La typologie de Michael Porter

Selon Porter il existe deux niveaux de stratégie pour une entreprise diversifiée¹⁴.

1.3.4.1 La stratégie concurrentielle : qui est basée essentiellement sur la réussite de ses unités commerciales, c'est-à-dire que seules les unités commerciales des entreprises sont en concurrence, il s'agit de créer un avantage concurrentiel en proposant une valeur unique.

1.3.4.2 La stratégie d'entreprise : consiste à déterminer différents domaines d'activité stratégique susceptible de convenir à l'entreprise, lui permettant de diversifier son portefeuille d'activité et de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Michael Porter formule des tests qui représentent des conditions dans laquelle une diversification aurait de la valeur, ces tests permettent d'assister les actionnaires dans leurs choix d'une stratégie d'entreprise qui leur permettra de diversifier leurs portefeuilles d'activités.¹⁵

- (1) Le test d'attractivité détermine si le marché est capable de générer des rendements attractifs pour l'entreprise.
- (2) Le test du coût d'entrée évalue si la rentabilité potentielle du marché est supérieure ou inférieure au coût d'entrée.
- (3) Le test des mieux lotis cherche à établir si la nouvelle unité tirera profit de la diversification.

1.4. Les formes de la diversification

La diversification est un moyen de croissance pour les entreprises, il est important pour un dirigeant de connaître la direction ou il souhaite faire évoluer son entreprise afin de bien choisir sa forme¹⁶ de diversification.

¹⁴ Porter, ME, 1987. De l'avantage concurrentiel à la stratégie concurrentielle. Harvard Business Review (mai-juin):PP 43-59

¹⁵ ibid. PP 102-121.

¹⁶ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/strategie-de-diversification.htm> consulté le 12/03/2022 à 17h31

1.4.1. La diversification horizontale

C'est une méthode qui consiste pour l'entreprise à présenter de nouveaux produits différents de ses produits courants, mais quelque peu liée à sa gamme d'origine à ses clients. Cette diversification sécurise la croissance de l'entreprise, car elle est présentée comme étant la moins risquée, car l'entreprise élargit sa gamme de produits en s'appuyant sur des compétences maîtrisées.

1.4.2. La diversification verticale (intégration verticale)

C'est une stratégie d'expansion qui se produit lorsqu'une entreprise acquiert un fournisseur, un vendeur, un distributeur ou une société liée à son secteur d'activité dans le but de contrôler son approvisionnement.

L'intégration verticale se réalise sans assistance de sous-traitant, l'entreprise s'occupe de tout son processus de production et de distribution.

Cette méthode lui permet de réaliser des économies d'échelle, de réduire ses coûts, d'augmenter sa productivité, de renforcer sa chaîne d'approvisionnement et d'accéder à de nouveaux canaux de distribution.

Dans la diversification verticale, une entreprise peut se déplacer soit en amont ou en aval de sa chaîne de valeur

- En amont : cela signifie que l'entreprise s'approprie son fournisseur c'est-à-dire qu'elle va fabriquer sa matière première, par conséquent elle va réduire sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs extérieurs et simultanément elle avancera dans la chaîne d'approvisionnement.
- En aval : cela indique que l'entreprise se charge de la distribution de ses produits par la création de contact directe avec ses clients, elle concevra ses propres points de distribution en se passant d'intermédiaires.

1.4.3. La diversification concentrique

Elle correspond à l'ajout de nouveaux produits par l'entreprise, le but étant d'atteindre le plus de consommateur possible tout en fidélisant ses clients actuels.

L'entreprise développe un fil commun entre ses produits actuels et ses nouveaux produits, autrement dit sa gamme de nouveaux produits est similaire à sa gamme de produits existants, cette similitude peut être dans la technologie utilisée, la distribution des produits ou les compétences managériales.

Dans cette forme de diversification, l'entreprise s'intéresse à un domaine d'activité dont elle dispose de compétences, ce qui lui permet d'établir un vaste réseau de distribution, de développer des synergies et de conquérir de nouveaux marchés.

1.4.4. La diversification conglomerée

L'entreprise se lance dans la conquête de nouveaux domaines d'activité par le développement de nouveaux produits différents des produits de l'entreprise, contrairement à la diversification concentrique, les produits n'ont aucun lien entre eux¹⁷, ces produits sont indépendants sans similitudes technologiques.

L'objectif de cette expansion est purement financière contrairement aux autres formes qui sont plutôt à caractère industriel, la diversification conglomerée est plus intéressante, car elle augmente la rentabilité d'une entreprise, elle ouvre un chemin vers l'essor de la diversité des activités des entreprises. Elle reste néanmoins risquée, car elle nécessite d'importantes ressources elle dépend également de la vision de son dirigeant.

1.5. Les composants de la diversification

Afin de mieux comprendre le concept de diversification, il est indispensable de veiller à bien définir, expliquer et détailler les éléments à l'origine de ce concept¹⁸.

1.5.1. Nouveau domaine d'activité

Lorsque nous évoquons la stratégie de diversification, la première pensée qui surgit est directement liée à la multiplicité des activités d'une entreprise, cependant il faut préciser qu'un domaine d'activité n'est pas essentiellement constitué de produits similaires ou de mêmes savoir-faire, un DAS partage les mêmes ressources de l'entreprise, ses concurrents, sa technologie tout ça dans le but de créer des produits ou services connexes ou indépendants.

Le lancement dans un nouveau DAS est aperçu soit comme un moyen pour une entreprise de répartir les risques par l'élargissement de son portefeuille d'activités ou comme un moyen de croissance par le développement de ses propres spécificités.

1.5.2. Facteurs clés de succès

L'une des raisons qui poussent les entreprises à se diversifier et étroitement liée au paysage concurrentiel, afin de garantir leurs sécurités, les entreprises ont recours à la diversification, car elle permet de redéployer leurs ressources et de créer de nouvelles opportunités.

La diversification utilise les FCS comme un moyen qui permet d'attirer des consommateurs, d'acquérir un avantage concurrentiel et de devenir leader de son marché.

¹⁷ Melicher RW, Rush DF. 1974. Preuve de l'acquisition liée performance des entreprises du conglomérat. Journal des Finances 29, PP 141–149.

¹⁸ Abderrahmane MOUDEN La stratégie de diversification. Cas de la société de sous Massa Daraa., IBNO ZOHR AGADIR - Licence 2008 https://www.memoireonline.com/03/20/11709/m_La-strategie-de-diversification-Cas-de-la-societe-de-sous-Massa-Daraa0.html consulté le 18/03/22 à 17h55

Les facteurs clés de succès sont au cœur d'une stratégie, ils sont nécessaires pour réussir le lancement d'une activité et faire face aux concurrents, ils permettent également de détecter de potentiels avantages concurrentiels, l'obtention d'un tel avantage permet de se distinguer positivement de la concurrence. Les facteurs clés du succès sont importants pour développer la nouvelle activité et définir une stratégie efficace.

Les FCS qu'une firme peut utiliser pour améliorer son développement sont vastes, chacun touchent un axe de la firme et joue un rôle important dans sa survie, parmi eux, on peut retrouver :

- la technologie : qui représente une compétence distinctive pour l'organisation et pour les salariés.
- Les compétences métiers : qui représentent les savoir-faire, la qualité organisationnelle et les chaînes de productions.
- Les ressources : l'élargissement d'un portefeuille d'activité nécessite des ressources financières importantes afin de réaliser des analyses approfondies et de garantir une conduite fluide.

Il existe bien d'autres éléments qui représentent des facteurs clés de succès pour une firme, la synergie entre ses éléments est importante, car elle aide la firme à bâtir une stratégie interne et à maîtriser la compétitivité de son marché.

1.5.3. La synergie

La synergie est représentée comme une interaction de plusieurs facteurs unis et coordonnés dans le but d'atteindre un objectif commun, l'effet de synergie intervient dans un système chaque fois qu'une combinaison de ressources permet d'obtenir des résultats dont la valeur globale dépasse celle des intrants utilisés conjointement¹⁹.

Ansoff considère la synergie comme un effet combiné, la somme de deux parties est plus grande que leurs contributions individuelles « 2+2=5 ». Cette notion est très proche de la diversification on ne peut parler de diversification sans synergies et inversement.

Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergies tirés de l'activité principale de l'entreprise en s'appuyant sur des compétences communes à plusieurs domaines d'activité différents.

¹⁹ Orange G., « Economies, déséconomies », in R. Le Duff (éds.), Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999, PP. 336-338,

Selon Sharon M. Oster la littérature sur la gestion stratégique met l'accent sur le rôle de la diversification dans la création de synergies. Deux unités commerciales ont des synergies si leur union permet des opportunités qui ne sont pas disponibles pour l'une ou l'autre séparément²⁰.

On peut déduire qu'une diversification réussie dépend d'une synergie bien coordonnée, d'une coopération des unités commerciales et d'une utilisation efficace des ressources partagées.

Section 2 : le processus et le déroulement de la diversification

Les stratégies de diversification sont utilisées pour étendre les activités des entreprises en ajoutant des marchés, des produits, des services ou des étapes de production à l'entreprise existante. Le but de la diversification est de permettre à l'entreprise d'entrer dans des secteurs d'activité différents des activités courantes pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de diversification afin de se procurer des facteurs clés de succès pour maximiser ses conditions de réussite.

2.1 Les motifs de la stratégie de diversification

Les raisons qui poussent une firme à se diversifier sont nombreuses, ces raisons peuvent dépendre de la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché et/ou de sa situation économique²¹.

2.1.1 Les raisons stratégiques

Cette raison fait référence à une perspective de croissance. Une entreprise en bonne santé qui jouit d'une position concurrentielle forte sur un segment qui lui rapporte un excédent de revenus peut se permettre de s'implanter dans un nouveau marché (DAS), cette action va lui permettre de réduire ses coûts, de conquérir un avantage concurrentiel (réduire l'intensité de la concurrence) de répartir les risques et de réduire le pouvoir de négociation d'un client ou d'un fournisseur.

Utiliser la stratégie de diversification est un moyen de monopole dans un DAS pour une entreprise.

2.1.2 Les raisons économiques

Cette raison est essentielle pour chaque firme qui s'engage dans une stratégie de diversification, car elle permet de développer des synergies entre les activités elle sert aussi de pivot en période d'incertitude économique.

Une entreprise qui dispose de plusieurs activités adjointes bénéficie de capacités productives, commerciales, financières et technologiques attrayantes²² qui lui procurent des compétences

²⁰ Sharon M. Oster, Analyse concurrentielle moderne, deuxième éd., Oxford University Press, 1994, page 18

²¹ <https://coursbtsam.fr/diversification-specialisation/> consulté le 14/04/2022 à 15h

distinctives, un pouvoir d'influence et des opportunités financières qui donnent lieu à une meilleure gestion du portefeuille d'activités.

La gestion du portefeuille d'activités dans ce cas est intéressante étant donné qu'elle enregistre une augmentation importante des profits de l'entreprise et elle réduit les risques économiques.

2.1.3 La raison financière

La raison financière touche à la rentabilité de l'entreprise, la diversification sans nul doute affecte la rentabilité de l'entreprise, elle peut être rentable si elle réduit la volatilité de ses activités risquées ou défavorables, si l'entreprise choisit un mauvais secteur d'activité ou investir, elle supportera des pertes financières et un avenir risqué pour l'entreprise.

Afin d'éviter des possibles pertes, les entreprises s'engagent dans des activités qui représentent de fortes perspectives rentables comme DAS « vache à lait » si l'entreprise décide de placer son excédent de revenus dans ce DAS, elle va compenser les possibles défaillances d'une activité grâce aux profits générés par les autres et compenser le déclin de certains produits

2.1.4 La raison de la survie

L'entreprise peut être forcée de se diversifier pour survivre à un secteur en déclin, c'est une des dernières tentatives de sauvetage d'une entreprise.

Une entreprise adopte une stratégie de diversification lorsqu'elle est en mauvaise santé alors la diversification ici est un moyen de redressement.

Une entreprise qui a une position concurrentielle forte sur un segment en déclin peut chercher à se diversifier pour assurer sa pérennité.

Une entreprise qui a une position concurrentielle fragile peut chercher à se diversifier pour trouver des DAS qui lui permettent de se différencier et d'assurer sa survie.

2.2 Les objectifs de la diversification

Les raisons qui poussent un dirigeant à adopter une stratégie de diversification sont différentes de ses objectifs.

²² Michael E. Porter et Victor E. Millar Comment l'information vous donne un avantage concurrentiel Harvard Business Review, 1985 <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> consulté le 14/04/2022 à 17h18

L'objectif est le résultat qu'une entreprise souhaite atteindre à travers la stratégie de diversification le dirigeant cherche principalement à augmenter la capacité organisationnelle de son entreprise peu importe sa taille, sa position sur le marché, sa santé financière.²³

2.2.1 Elargir son marché

L'élargissement d'un marché pour une entreprise représente une opportunité de cibler de nouveau client d'augmenter son chiffre d'affaire,²⁴ plus l'entreprise crée de la valeur plus elle sera considérée comme forte sur le marché vis-à-vis de ses concurrents.

La diversification est un choix de croissance fructueux pour l'entreprise, car elle lui permet de gagner en valeur en effet lorsqu'une entreprise se diversifie elle est dans l'obligation de créer de la valeur en interne par la création de nouveau métier et compétences afin de pouvoir s'installer dans un nouveau DAS, pareillement elle développe des facteurs clés de succès par l'acquisition de nouveau domaine d'activité en ayant recours à la croissance externe ou conjointe.

2.2.2 Renforcer sa position sur le marché

Le développement de nouvelles activités, produits, services sont un moyen pour les entreprises de se différencier par rapport aux concurrents

Une entreprise qui mise sur une diversification liée supplémentaire dispose non seulement de ressources financières importantes mais aussi de personnels qualifiés dans toutes sortes d'activités, elle détient des FCS en termes de compétences et ressources qui lui procurent un avantage concurrentiel considérable lui permettant de s'enraciner dans chaque segment en profitant des synergies de ses activités qui lui fournissent une position dominante.

2.2.3 Limiter les risques

Si une entreprise décide de se développer il est judicieux qu'elle se penche sur une stratégie de diversification, car elle lui permettra d'atténuer les pertes et diminuer les risques sans sacrifier un rendement potentiel²⁵, d'où l'expression il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier c'est-à-dire c'est à l'entreprise de ne pas compter sur un seul métier pour survivre lorsqu'elle diversifie ses activités elle se protège de possibles crises de marché, si une crise touche l'un de ses secteurs d'activités elle pourra toujours compter sur les revenus des autres segments une crise ne touchent pas les marchés de façon simultanée.

²⁴ Eric A Lavoie, la diversification une stratégie d'entreprise,2006 page 5

²⁵ Florence André-Le Pogamp, Patrick Navatte, L'impact de la diversification sur la valeur de la firme,2014, page 111

2.3 Les procédés de la diversification

Une démarche de diversification repose sur la situation économique de la structure. Afin de réaliser un investissement rentable il est important pour un dirigeant de se référer aux prévisions de développement de l'entreprise, mais aussi à la place qu'elle détient sur son marché. On compte quatre formes de diversification²⁶ qu'une entreprise peut adopter en fonction de sa situation

2.3.1 La diversification de placement

Cette méthode est utilisée lorsque l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie issu de son activité initiale, grâce à cette plus-value l'entreprise investit dans de nouveaux DAS et diversifie son portefeuille d'activité.

La diversification de placement met en avant les entreprises en bonne santé financière dominante sur leur marché qui cherchent à rentabiliser à long terme des ressources disponibles. Ce placement peut être à caractère industriel ou financier.

- Placement financier : c'est lorsque l'entreprise principale sert de support à l'entreprise secondaire.
- Placement industriel : c'est lorsque l'entreprise acquiert de nouvelles compétences dans un DAS par l'association avec d'autres firmes ou par un développement interne, elle dispose de facteurs clés de succès qui vont lui permettre d'améliorer sa position concurrentielle.

2.3.2 La diversification de redéploiement

Cette méthode est adoptée lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment vieillissant. Elle consiste à réaménagement des ressources, c'est-à-dire que lorsqu'un secteur d'activité est en phase de maturation l'entreprise va assurer la conversion de ces ressources vers un secteur porteur pour compenser le déclin de son d'activité initiale.

2.3.3 La diversification de confortement

Cette forme de diversification permet de renforcer les activités de l'entreprise faces à des concurrents plus performants sur son segment d'activité, l'entreprise détient une position moyenne sur son secteur, la nécessité d'investir dans plusieurs activités complémentaires est capitale afin d'améliorer sa situation.

La diversification de confortement crée des synergies entre les activités de l'entreprise²⁷ lui permettant de faire face aux difficultés, en effet lorsqu'une entreprise décide de diversifier ses

²⁶ Bertrand Giboin, La boîte à outils de la Stratégie, DUNOD, 2^e ed (2019), PP 86-88

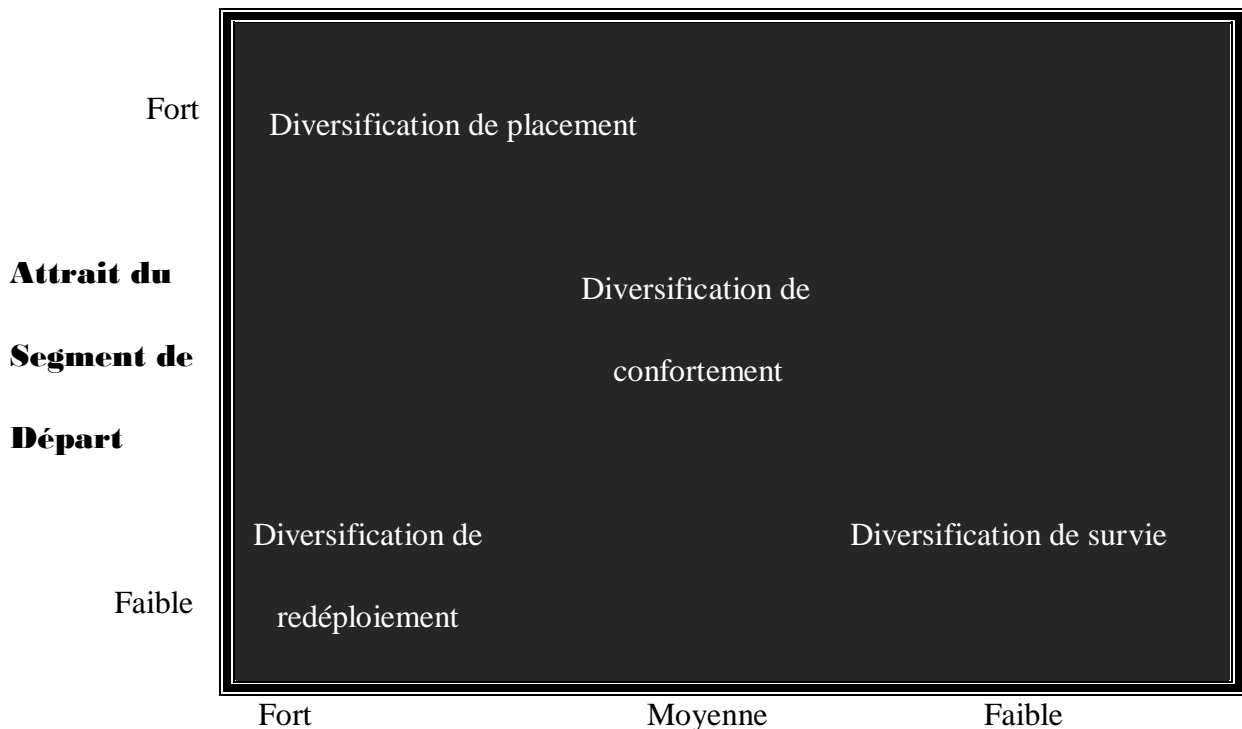
²⁷ Detrie Jean Pierre, stratégor ,politique général de l'entreprise ,Dunod Paris , 2002 , page 149.

activités, une activité connexe à son métier initial permet une meilleure amélioration de sa rentabilité, cette activité additionnelle ne nécessite pas d'investissements coûteux elle représente une solution rentable pour l'entreprise.

2.3.4 La diversification de survie

La dernière forme de diversification est la diversification de survie elle est considérée comme une contrainte, du fait qu'elle constitue un enjeu vital pour l'entreprise, car son avenir n'étant plus assuré par son métier de base. À ce stade, l'entreprise recherche activement de nouveaux marchés ou s'implanter pour assurer sa pérennité, la conquête de nouveaux marchés se fait de manière précise étant donné que l'entreprise dispose de peu de ressources sa taille sera réduite, la reconversion des activités sera limitée sur la base des exigences de rentabilité à court terme.

Figure 1: typologie de Detrie Jean Pierre



Position concurrentielle sur le segment de départ

Source : <http://marketismag.blogspot.com/2018/05/les-strategies-de-diversification.html>

Consulté le 18/04/2022.

2.4 Les préalables à la diversification

Une stratégie de diversification bien réalisée peut aider les entreprises à réussir, pour ce fait il existe des éléments que le dirigeant doit prendre en compte avant de se lancer dans cette démarche.

2.4.1 Surveillance du marché

Pour une diversification réussie, l'entreprise doit choisir le bon moment avant de s'engager, le choix de développer des activités diversifiées dépend de la croissance et de l'environnement de l'entreprise à un moment donné. L'entreprise doit prendre en compte la situation réelle de son marché, pour cela elle doit s'informer sur les concurrents et les produits du marché par la collecte d'informations, à partir de ce moment-là l'entreprise peut traiter les informations collectées, elle pourra ensuite se positionner par rapport à ses concurrents. Grâce aux études de marché, l'entreprise connaît les tendances actuelles, la demande et pourra facilement savoir la valeur de son produit ou services²⁸.

Les études de marchés permettent de vérifier la valeur d'un investissement avant de s'introduire dans le marché, il donne une possibilité aux entreprises de savoir ce que leurs futurs projets valent, s'il représente une quelconque rentabilité. À partir de ces informations le dirigeant peut prendre une décision.

2.4.2 Synergies des activités

Pour une meilleure croissance l'entreprise doit choisir une industrie à fort potentiel de développement pour réaliser des rendements stables, le choix d'industrie connexe est lucratif, car il permet de partager les ressources et de créer davantage de valeurs. Une entreprise qui dispose de synergies est considérablement plus forte qu'une entreprise sans synergies en effet le choix de s'implanter sur d'autres segments est beaucoup moins risqué lorsque l'on possède un éventail de compétences métiers et de ressources financières.

C'est pour cela qu'avant de lancer une stratégie de diversification l'entreprise doit s'assurer de la possibilité de synergie entre son activité initiale et son activité future.

2.4.3 Recherche et développement

Considéré comme un facteur clé de succès la recherche et le développement est un élément qui fait toute la différence sur un marché. Une entreprise qui attribue des coûts importants à la recherche et le développement augmente sa productivité et optimise fortement sa production, grâce à ce facteur l'entreprise peut présenter des produits innovants sur le marché lui permettant de se différencier des concurrents. La recherche et le développement permettent une diversification solide grâce aux travaux de recherche l'entreprise peut s'engager dans d'autres domaines.

²⁸ Guillaume Corpart, surveiller ses concurrents pour détecter les risques systémiques du marché, 2014, page 55

2.4.4 La prise de décision

C'est un processus délicat qui nécessite un plan étant donné qu'une décision précipitée peut nuire à l'entreprise, c'est pour cela que les dirigeants suivent un plan afin d'éviter toute prise de risque inutile.

Le processus de prise de décisions se fait selon, quatre étapes²⁹ :

- Phase de formalisation : il s'agit de définir le projet (ses caractéristiques), déterminer les éléments du marché (les produits, les attentes, les tendances....)
- Phase d'instruction : elle propose des solutions aux problèmes observés, des commentaires sur les produits observés.
- Phase de choix : cette étape analyse la faisabilité des solutions évoquées, le risque d'échec, les probabilités de réussite, les facteurs clés de succès.
- Phase d'exécution : c'est le passage à l'action, on passe des solutions données à leurs mises en œuvre. Cette étape est caractérisée par la définition des objectifs et responsabilités de chacun.

2.5 Les choix de modalités d'entrées

Le développement de nouveaux produits par l'entreprise est considéré comme une diversification, afin de développer son portefeuille d'activité l'entreprise doit penser à comment elle va pouvoir entrer dans de nouveaux DAS. Afin de maintenir ou d'accroître leur avantage concurrentiel et leur croissance, les entreprises doivent constamment ajuster, diversifier et développer leurs activités et leurs stratégies. Dans le but de progresser et de croître, les entreprises se sont depuis longtemps engagées dans des stratégies de diversification pour étendre leurs activités avec de nouveaux types d'activités sur les marchés existants ou sur de nouveaux marchés³⁰. Cependant, des entreprises similaires dans le même secteur décident de différents modes d'entrées lorsqu'elles abordent le même nouveau marché, plusieurs facteurs permettent de déterminer cette différence de choix néanmoins le but de chacune d'entre elles et la recherche constante de nouvelles opportunités qui répondent à une nécessité de croissance et développement continue.

2.5.1 Les facteurs d'influence des modalités d'entrées

Les décisions relatives au mode d'entrée sont déterminées par les ressources et la taille de l'entreprise, le choix de modalités d'entrée pour une entreprise internationale et une PME est complètement différent une dispose de ressources et de compétences considérables peut supporter le

²⁹ <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm> consulté le 20/04/2022 à 13h40

³⁰ Ansoff, HI, (1958). Un modèle de diversification. Sciences de gestion, vol. 4, non. 4, p. 392-414.

peut d'un processus coûteux contrairement une PME qui dispose de caractéristiques spécifiques et de ressources limitées, elle peut difficilement prendre de risque important, c'est pour cela que l'un des facteurs d'influence des modalités d'entrées est la structure organisationnelle, car l'adaptation efficace d'une activité dépend de la structure de l'entreprise.

Les caractéristiques du marché doivent être pris en compte par les entreprises avant de s'y implanter les entreprises doivent tenir compte du niveau d'incertitude et de risque ainsi que du pouvoir d'influence dans ce marché. La concentration du marché est un autre facteur impactant la stratégie des entreprises, car un marché concentré peut dissuader les entreprises d'ajouter un acteur de plus et d'accroître ainsi la concurrence, mais aussi en tant que marché concentré ne possède qu'un nombre limité d'entreprises avec lesquelles une organisation peut coopérer ou acquérir³¹

2.5.2 Les modes d'entrée

L'entrée dans un nouveau marché se fait selon, trois modes :

- ✓ Le développement interne : dans ce mode l'entreprise se développe par ses propres moyens, elle concentre tous ses efforts à l'innovation et l'apprentissage de nouveau métier.
- ✓ L'alliance : l'entreprise cherche à se développer par la collaboration avec d'autres entreprises issus d'autres segments stratégiques afin d'acquérir des nouvelles compétences.
- ✓ L'acquisition (fusion) : elle consiste à racheter d'autres entreprises appartenant à différent domaine d'activité pour acquérir les compétences du nouveau secteur et en tirer un avantage concurrentiel.

2.6 Le déroulement de la stratégie de diversification

Quelles que soient les stratégies qu'une entreprise diversifiée choisit pour renforcer sa position et ses performances, elles doivent être correctement analysées et évaluées.

Certaines procédures systématiques doivent être suivies afin que les dirigeants d'entreprises puissent évaluer le potentiel et le calibre actuel des différentes unités commerciales. Une telle analyse et évaluation les aideraient à décider des actions stratégiques à entreprendre pour améliorer les points forts de leurs unités commerciales.

2.6.1 Evaluer la faisabilité du projet

L'objectif principal de l'étude de faisabilité consiste à s'assurer de la viabilité du projet, aussi bien pendant la phase de conception/réalisation, que son exploitation, sa maintenance.

³¹ Yip, GS, (1982). Entrée de diversification : développement interne versus acquisition. Revue de gestion stratégique, vol. 3, non. 4, p. 331.

Les différents plans de l'étude vont permettre d'évaluer la viabilité du projet sous différents angles, afin de présenter une vue complète de l'opportunité aux instances décisionnelles de l'organisation.

Une fois le produit correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est l'étude principale qui permet de présenter l'innovation, les marchés et les clients. Cette étude détermine également le prix et son impact sur le client, car elle

Prend en compte les facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible.

Après la réalisation d'une étude de viabilité commerciale, l'entreprise doit évaluer la viabilité financière qui consiste à déterminer le niveau de financement c'est-à-dire les ressources financières dont dispose l'entreprise pour assurer son activité, une fois ces coûts estimés, l'entreprise peut désormais définir le moyen de financer les futurs investissements soit par le biais de ses propres moyens donc on parle d'autofinancement ou par le biais de tierces personnes en référence aux investisseurs.

2.6.2 Analyse des ressources techniques et compétences métiers

Cette analyse est effectuée pour déterminer dans quelle mesure les ressources d'une entreprise correspondent aux besoins en ressources de ses activités, Elle permet de juger si l'activité est économiquement viable.

Après avoir validé les conditions de viabilité il est nécessaire de trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les plus compliquées en effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir un personnel qualifié et savoir garder ses investitures il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.

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

Section 3 : les facteurs de succès de la diversification

Les entreprises émergentes qui espèrent prendre de l'ampleur dans leur industrie et éventuellement devenir des concurrents de longue date sur le marché, doivent se préparer à cette transition par le suivi d'un plan efficace pour atteindre leurs buts et objectifs. Afin de garantir leurs réussites, elles doivent identifier et comprendre les facteurs clés de succès, car ils permettent de les différencier de leurs concurrents, c'est le meilleur moyen d'établir une base de connaissances sur une entreprise et ses clients.

Les facteurs clés de succès sont les domaines précis dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, rehaussent la performance compétitive de l'organisation. Il s'agit des quelques domaines clés qu'il est vital de bien maîtriser pour que l'entreprise soit florissante. Si les résultats dans ces secteurs ne sont pas suffisants, les initiatives de l'organisation pour cette période seront insatisfaisantes³²

3.1. La valeur économique

La plupart des entreprises envisagent d'abord la diversification lorsqu'elles génèrent des ressources financières supérieures à celles nécessaires pour conserver un avantage concurrentiel dans leur activité ou leur industrie d'origine. La question que les dirigeants doivent aborder est de savoir comment investir les ressources excédentaires d'une entreprise de manière à créer le plus de valeur et de rentabilité à long terme.

3.1.1. Gouvernance interne

Le terme de gouvernance est un système mis en place pour diriger et contrôler l'entreprise à long terme, son objectif principal réside dans la protection des droits et intérêts des actionnaires, mais également les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les managers.

La gouvernance interne est un type de gouvernance qui se concentre sur la manière dont les cadres supérieurs de l'entreprise gouvernent leurs activités, leurs fonctions et leurs unités commerciales leur permettant de créer de la valeur à travers une bonne supervision des activités, dans cette intention la gouvernance interne permet de développer des stratégies qui améliorent le positionnement concurrentiel de l'entreprise, de ce fait une bonne décision stratégique qui est suivie de capacités de développement et de contrôle agit systématiquement de manière positive sur la performance de l'entreprise, par conséquent une entreprise qui dispose d'une gouvernance interne efficace détient un facteur clé de succès.

³² John F. Rockart, "Les chefs de la direction définissent leurs propres besoins en données", Harvard Business Review, mars-avril 1979, p. 81.

3.1.2. **Avantage concurrentiel**

Une entreprise qui maîtrise un facteur clé de succès détient un avantage concurrentiel qui lui donne une supériorité sur ses concurrents, cette différence peut s'agir d'une ressource, d'une compétence, d'un positionnement ou d'une position sociale qui joue sur la valeur de l'entreprise et ses performances productives. Une entreprise peut disposer de plusieurs avantages concurrentiels ils peuvent être de natures durables ou bien temporaires, lorsqu'une entreprise peut augmenter sa part de marché grâce à une productivité accrue elle disposera d'un avantage concurrentiel qui lui permettra de renforcer sa marque.

Il existe un cadre stratégique qui aide les organisations à comprendre l'environnement concurrentiel, il s'agit de la matrice des avantages BCG.

- **Matrice Boston Consulting Group (B.C.G.)**

La matrice Boston Consulting Group également appelée matrice du portefeuille du produit est un outil de planification d'entreprise utilisée pour évaluer la position stratégique du portefeuille de marques d'une entreprise. La matrice BCG est l'une des méthodes d'analyse de portefeuille les plus populaires, elle classe les produits et/ou services d'une entreprise dans une matrice deux par deux. Chaque quadrant est classé comme faible ou élevé, en fonction de la part de marché relative et du taux de croissance du marché

La matrice BCG peut être employée dans une entreprise afin de déterminer les priorités du portefeuille de produit d'une unité d'affaire pour s'assurer une création de la valeur à long terme, une entreprise devrait avoir un portefeuille de produit qui contient des produits à forte croissance.

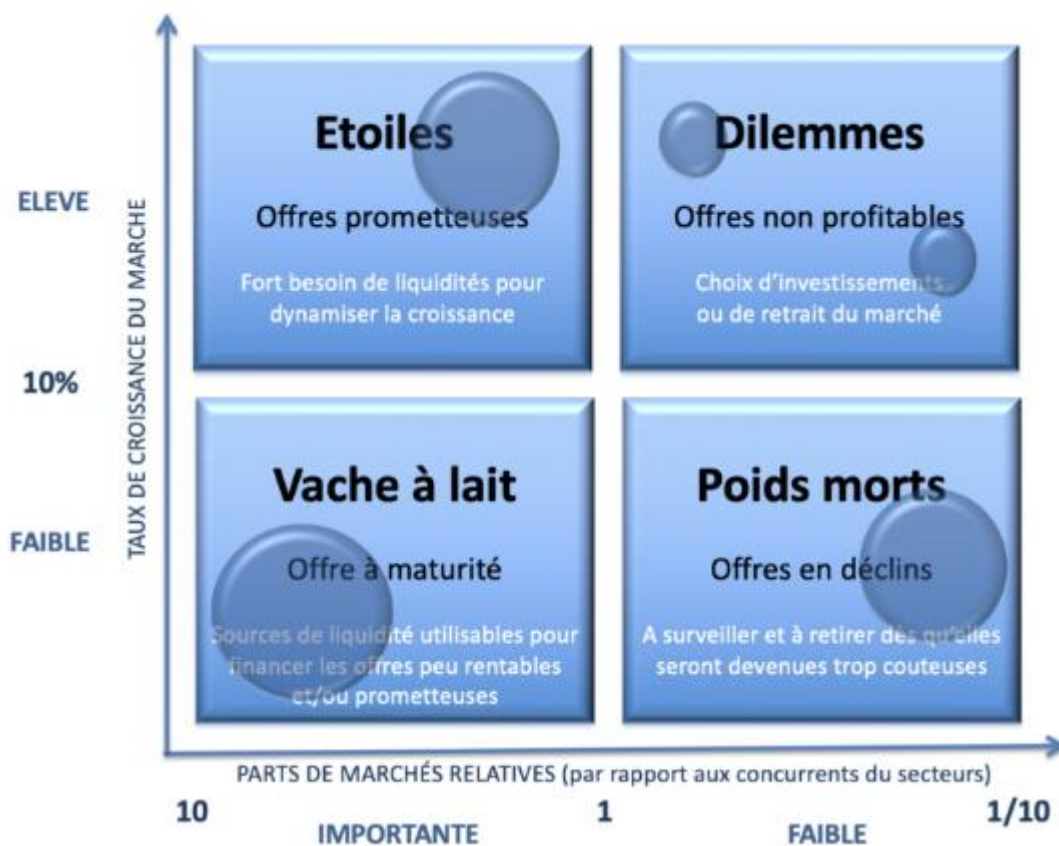
La matrice révèle deux facteurs que les entreprises doivent prendre en compte lorsqu'elles décident d'investir : la compétitivité de l'entreprise et l'attractivité du marché / la part de marché relative et le taux de croissance.

Chacun des quatre quadrants représente une combinaison spécifique de parts de marché relative et de croissance :

- ✚ Vache à lait : l'entreprise détient une forte position sur un marché en faible croissance, cette activité génère d'importantes liquidités, les flux de trésorerie générés par les vaches à lait servent généralement à financer les vedettes et les dilemmes.
- ✚ Les vedettes : l'entreprise détient une forte position sur un marché en forte croissance, les produits du quadrant des vedettes sont des produits leaders du marché et nécessitent des investissements importants pour conserver leur position sur le marché, stimuler la croissance et conserver un avantage concurrentiel.

- ✚ Les dilemmes : l'entreprise détient une faible position sur un marché en forte croissance, les produits dans la catégorie des « dilemmes » sont les plus exigeants en matière de gestion et nécessitent des investissements et des ressources considérables pour augmenter leur part de marché.
- ✚ Les poids morts : l'entreprise détient une faible position sur un marché en faible croissance, leur rentabilité est très faible, voire nulle. Financièrement, il est dans l'intérêt de l'entreprise de se désinvestir des poids morts, voire de les retirer de leur offre.

Figure 2: Matrice BCG



Source : <https://www.experligence.com/analyse-cycle-de-vie-offre-matrice-bcg-boston-consulting-group/>
Consulté le 22/04/2022.

3.1.3. Transfert des compétences

Une entreprise peut créer de la valeur à partir de la diversification à travers un transfert des compétences³³ distinctives existantes dans d'autres domaines d'activité similaires qui nécessitent des compétences déjà existantes chez l'entreprise, ce ciblage permet une augmentation de la rentabilité de l'entreprise, un tel transfert de compétences réduit les coûts de création dans l'activité diversifiée et permet une différenciation qui confère un avantage concurrentiel.

3.1.4. Economies de gamme

C'est une stratégie qui consiste à investir dans plusieurs variétés de produits ou services qui utilisent les mêmes équipements productifs, les mêmes ressources et bénéficient de la même activité de recherche et développement, cette mise en œuvre productive conjointe réduit les coûts totaux moyens de production par rapport à la production d'un seul produit c'est-à-dire que l'entreprise utilise les mêmes ressources brutes pour fabriquer différents produits, elle peut tirer davantage de valeur de sa chaîne d'approvisionnement. Pour cette raison, les entreprises ayant des opérations de fabrication flexible développent souvent de nouveaux produits qu'elles peuvent fabriquer en utilisant leurs mêmes matières premières, chaînes de montage et équipes de direction.

Le développement de ces produits connexes est un moyen simple de produire plus de bien et de services à un coût moyen inférieur, car la production conjointe de deux biens est moins coûteuse que leurs productions séparées.

3.2. Identité de l'entreprise

Chaque entreprise a un mode de fonctionnement propre à elle cette distinction est représentée par un ensemble d'éléments visuels qui créent l'identité de l'entreprise, ce terme fait référence au caractère commercial perçu d'une organisation, de nombreuses entreprises développent leur propre identité d'entreprise afin d'instaurer la confiance et aussi de se différencier de leurs concurrents.

Une identité claire contribue à accroître l'impact et la notoriété de la marque sur le marché, elle consiste notamment à présenter l'entreprise au monde extérieur via une bonne communication, un comportement clair et une culture solide.

3.2.1. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des croyances, de l'éthique et des attitudes qui caractérisent une organisation et guident ces pratiques. Dans une certaine mesure, la culture d'une organisation peut être articulée dans son énoncé de mission ou son énoncé de vision. Les éléments de la culture d'entreprise comprennent l'environnement physique de l'organisation, les pratiques de

³³ Michael E.Porter, De l'avantage concurrentiel à la stratégie d'entreprise, Harvard Business Review, 1987. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy> consulté le 23/04/2022 à 10h25

gestion des ressources humaines et les habitudes de travail du personnel. La culture d'entreprise se reflète également dans le degré d'accent mis sur divers éléments déterminants tels que la hiérarchie, les processus, l'innovation, la collaboration, la concurrence, l'implication communautaire et l'engagement social.

La culture d'entreprise influence la performance de l'entreprise en effet elle représente un véritable atout en matière d'image, que ce soit en externe auprès des consommateurs comme en interne auprès des collaborateurs. L'impact sur ces derniers est immédiat puisqu'elle renforce la motivation et devint source de cohésion, limitant ainsi les éventuels conflits.

Pour ce qui est des clients et consommateurs, la culture d'entreprise véhicule une image positive et dynamique, apportant un sentiment de proximité, lorsque l'entreprise diversifie ses activités elle développe en parallèle sa position sociale et permet de mieux se faire connaître par ses clients.

3.2.2. Cohérence culturelle

La diversification nécessite un changement organisationnel étant donné que l'entreprise se lance dans un nouveau domaine d'activité elle a besoin de développer de nouvelles compétences afin d'adapter la nouvelle activité à son activité de base, cette action peut brusquer la culture de l'entreprise ainsi que les habitudes de ses employés, car elle nécessite une certaine coordination des activités et une acclimatation rapide du personnel au risque de faire face à un échec.

L'entreprise doit prendre en compte la différence des métiers et des employés et doit s'assurer de garder une cohésion interne forte en adaptant des pratiques managériales rigoureuses afin d'assurer la réussite de l'activité.

3.3. Vision stratégique

La diversification nécessite d'entrer dans une chaîne de valeur entièrement nouvelle, de nombreuses entreprises y parviennent par le biais d'une fusion ou d'une acquisition, tandis que d'autres se développent dans de nouvelles industries sans la participation d'une autre entreprise. Cette différence découle de la vision stratégique.

Chaque entreprise définit une direction à suivre qui mène vers des actions et objectifs ciblés toutes fois leurs objectifs et moyens varient d'une entreprise à une autre, la vision stratégique aide à établir les paramètres de développement de la planification des étapes spécifiques pour réaliser cette vision, puisqu'elle établit l'orientation générale que l'entreprise poursuivra. Une vision réalisable va au-delà de la situation actuelle de l'entreprise et détermine où les dirigeants veulent que l'entreprise soit à un moment donné dans le futur.

Dans une vision stratégique la diversification apporte la motivation d'une partie du personnel pour le nouveau projet. En effet, les employés concernés par la diversification trouvent une forme d'intérêt dans la manœuvre, s'ils adhèrent aux orientations à long terme de leur entreprise. Afin de mieux connaître sa situation l'entreprise se sert d'un outil d'analyse qui examine ses facteurs internes et externes, il s'agit de la matrice S.W.O.T.

- **Matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, threats)**

L'analyse SWOT³⁴ est une technique qui évalue les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces de l'entreprise en vue d'établir la position concurrentielle de l'entreprise et de développer une planification stratégique, à travers cette analyse l'entreprise développe de nouvelles perspectives et de nouvelles idées.

En utilisant des données internes et externes, cette technique peut guider les entreprises vers des stratégies plus susceptibles de réussir et loin de celles dans lesquelles elles ont été ou sont susceptibles d'avoir moins de succès grâce à l'évaluation des performances, de la concurrence, des risques et du potentiel de l'entreprise, ainsi qu'une partie de l'entreprise telle qu'une gamme de produits ou une division, une industrie ou une autre entité.

- **Les composants de la matrice SWOT**

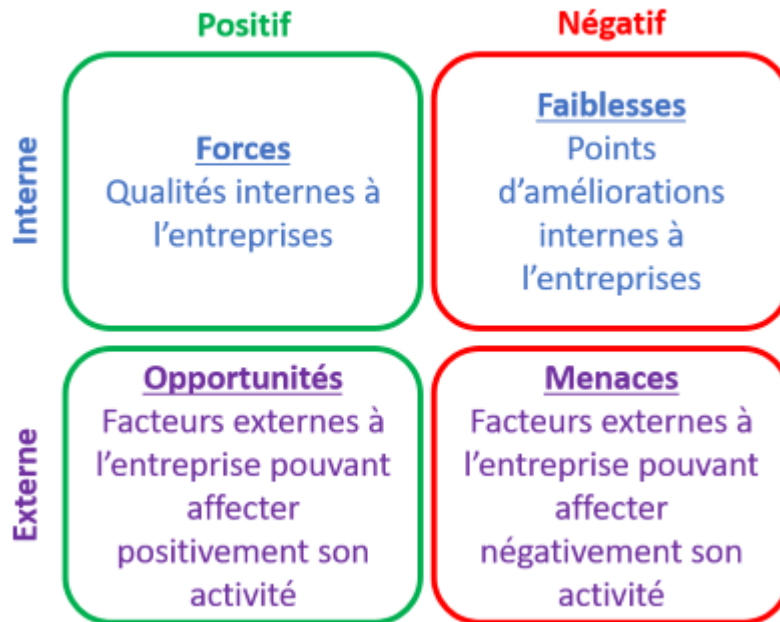
- 1) Les forces³⁵: représentent les qualités qui distinguent l'entreprise de ses concurrents exemples : une marque forte, une clientèle fidèle, un bilan solide, une technologie unique, etc.
- 2) Les faiblesses : correspondent aux manques de l'entreprise c'est-à-dire ce que ses concurrents font de mieux exemple des niveaux d'endettement élevés, une chaîne d'approvisionnement inadéquate ou un manque de capital.
- 3) Les opportunités: font référence à des facteurs externes favorables qui pourraient donner à une organisation un avantage concurrentiel³⁶ exemple presse positive, l'entreprise est dans un marché oligopole, forte demande...
- 4) Les menaces : correspondent à des éléments qui représentent un risque ou défis potentiel pour l'entreprise exemple la hausse des coûts des matériaux, l'augmentation de la concurrence et la pénurie de main-d'œuvre ...

³⁴ G. Absil, un outil d'analyse et d'aide à la décision, 2011, Page 6

³⁵ Ibid., page 28

³⁶ Ibid. page 30

Figure 3: matrice SWOT



Source : <https://the-big-win.com/analyse-swot> consulté le 23/04/2022

3.4. Avantages et inconvénients de la diversification

La diversification est un moyen fondamental par lequel les entreprises peuvent développer leurs activités et augmenter leurs rentabilités. Cette stratégie peut agir de différentes manières sur l'organisation, étant donné que la diversification est une démarche de croissance, elle contient forcément une zone d'incertitude et de risques pour l'entreprise puisque l'entreprise se lance vers de nouveaux horizons. Néanmoins, chaque prise de risque peut déboucher vers un résultat positif si le dirigeant a pris en compte sa situation et qu'il a bien étudié son projet, dans ce cas la diversification sera source de gain et de pérennité.

3.4.1. Avantages de la diversification

La mise en œuvre d'une stratégie de diversification présente plusieurs avantages potentiels nous avons³⁷ :

- **Stabilité et flexibilité économique**

Les entreprises peuvent devenir plus flexibles en poursuivant une stratégie de diversification. Avec plus de produits à offrir et des compétences accrues, le risque de pénurie dans un domaine donné est compensé par des récompenses potentielles sur d'autres marchés, de plus la diversification engendre

³⁷ Ghita Magoul, Ghita Belmahi, spécialisation et diversification, 2012, page 28

des revenus et bénéfices qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise et de renforcer sa situation économique ce qui donne la possibilité à l'entreprise de diminuer sa dépendance à un seul marché.

- **Croissance du pouvoir de marché de l'entreprise**

La diversification améliore la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits ce qui confère une augmentation des parts de marché et des marges bénéficiaires de l'entreprise en effet lorsque l'entreprise procède à une diversification de produit elle élargit sa position sociale et se fait connaître par les clients, cette action va permettre à l'entreprise de mieux se positionner sur le marché voire d'avoir une position de leader grâce à la diversification de la gamme de ses produits.

- **Répartition des risques**

La diversification permet la compensation des produits ayant des cycles de vie différents elle permet également de veiller à la survie de l'entreprise dans la mesure où elle sert de pivot à l'entreprise c'est-à-dire que lorsqu'une activité est sur le point de s'effondrer ou rencontre certaines difficultés l'entreprise peut basculer vers ses autres métiers pour assurer la continuité des activités.

- **Exploitations des ressources**

La diversification engendre des changements dans l'entreprise autrement dit des changements dans ses structures ou encore ses procédures, des changements dans la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique.

La diversification permet à l'entreprise une exploitation optimale des connaissances et compétences de son personnel, car dans le cas d'une diversification connexe l'entreprise dispose déjà des compétences nécessaires à l'activité. La diversification permet à l'entreprise de réaliser des économies de gamme et d'augmenter sa rentabilité. Cette stratégie permet aussi à l'entreprise de revoir totalement ou partiellement sa politique de logistique, afin de l'améliorer éventuellement.

3.4.2. Limites de la diversification

Il y a un certain degré de risque à se lancer dans une stratégie de diversification, de plus une diversification mal planifiée ou mal gérée conduit souvent à deux grands types de difficultés, car la

diversification est considérée comme le type de stratégie de croissance le plus complexe. Voici quelques limites que connaît le dirigeant lors de la mise en place d'une stratégie de diversification³⁸.

- **Dépréciation des compétences**

La diversification peut amener les entreprises à détourner leurs ressources et l'attention de la direction de leurs principaux domaines d'activité. Le lancement d'une nouvelle activité suscite la sollicitude de toutes les équipes de l'entreprise, principalement dans une activité complémentaire, les compétences métiers seront mises à disposition de la nouvelle activité afin d'assurer son lancement, cependant cet acte peut nuire à l'activité actuelle de l'entreprise, car l'organisation est concentrée sur la recherche des opportunités sur son nouveau marché.

- **Complexité organisationnelle**

Plus une entreprise est grande, plus elle aura de complexité interne liée à des problèmes financiers, juridiques et organisationnelles, l'expansion peut aussi entraîner des problèmes de gestion, une inefficacité et une allocation inadéquate des ressources. De plus, l'entreprise doit faire face à une modification structurelle en cas de croissance externe, ce changement peut affecter l'organisation de l'entreprise ainsi que sa capacité de coordination.

- **Coûts et ressources**

Si une entreprise ne se diversifie pas soigneusement, cela se traduirait par des retards supplémentaires de ressources. Chaque département de l'entreprise a besoin de ressources disponibles en temps opportun pour exécuter diverses opérations. S'ils ne le reçoivent pas à temps, leur productivité diminuera.

La diversification nécessite des investissements et financements pour chacune des activités de l'entreprise, ce qui représente d'importants coûts. Elle comporte un risque financier pour l'entreprise, il est nécessaire de rentabiliser ses dépenses pour éviter un endettement excessif.

- **Risque culturelle**

La stratégie de diversification peut provoquer un changement au sein de l'entreprise touchant à ses principes, ses valeurs ou encore sa philosophie, il est difficile d'adapter une nouvelle culture d'entreprise à une organisation, des formes de résistance aux changements se feront remarquer de la part du personnel ainsi qu'une incompréhension de la part des parties prenantes.

³⁸<http://arts.brainkart.com/article/advantages-and-disadvantages-of-diversification---diversification-strategies-1249/>
consulté le 23/04/2022 à 16h33

- **Réaction des concurrents**

Un marché qui est constitué de plusieurs concurrents peut représenter un frein à la diversification en effet si les entreprises sont implantées dans ce marché depuis une longue période il sera difficile de se différencier, car les clients ont tendance à suivre les anciennes entreprises pour des raisons de confiance ou d'expérience. En conséquence le positionnement de la nouvelle entreprise dans ce genre de marché est incertain.

Conclusion

Ce premier chapitre à présenter le concept de la diversification, qui est un élément qui constitue un facteur de compétitivité pour l'entreprise, mais aussi un moyen de survie.

À travers ce chapitre, on comprend que la diversification est un mode de penser qui conduit vers une croissance continue si elle est bien maîtrisée, cette stratégie réponds à un besoin de conquête et de pouvoir sur un marché, elle induit aussi les changements dans l'entreprise, cependant, comme chaque chose, elle a des avantages et des limites, c'est pour cela que les dirigeants doivent prendre en compte plusieurs variables avant t'entamer une stratégie de diversification.

Malgré le risque qu'elle représente, elle reste néanmoins une source de réussite et de succès pour l'entreprise qui sait l'exploiter.



CHAPITRE II

LA DIVERSIFICATION ET

LA PERFORMANCE

ORGANISATIONNELLE



Chapitre 02 : la diversification et la performance organisationnelle

Tout objectif de création d'une organisation vise la croissance, il est indéniable que la diversification est une stratégie de croissance, cependant toute croissance a des conséquences.

Afin de garantir sa survie, l'entreprise doit mettre en place un processus qui vise à atteindre des objectifs stratégiques de l'organisation tout en minimisant ses ressources.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer ce terme complexe, nous allons ensuite déterminer les différents types de performance, ses objectifs, ses critères et ses caractéristiques.

Section 1 : les concepts de base sur la performance.

Les entreprises font actuellement face à plusieurs défis. Depuis la mondialisation il ne cesse d'avoir des changements dans le monde économique qui affectent principalement les entreprises et qui jouent sur leurs survies, ces turbulences rendent la performance des entreprises sensibles.

Cette section va présenter le concept de la performance et va introduire des notions liées à ce terme afin de mieux le comprendre et de l'éclaircir davantage.

1.1 Origine de la performance

Étymologiquement, le concept de « performance » vient de l'ancien français « parformer » qui se traduisait par « accomplir et réaliser » ce terme fit son apparition au XIII^{ème} siècle (13), il était utilisé dans des compétitions de chevaux afin d'exprimer les résultats obtenue. Au XV^{ème} siècle (15), il apparaît en anglais avec to perform qui signifie l'achèvement et l'accomplissement d'un acte. En 1610 soit au XVII^{ème} siècle (17) ce terme est utilisé dans le monde du théâtre afin de représenter une personne dont l'action et de jouer une pièce de théâtre³⁹.

Historiquement, le terme « performance » s'employait en amont dans deux domaines particuliers à savoir :

- La mécanique pour montrer les caractéristiques et le potentiel technique d'une machine.
- Le sport pour caractériser les résultats d'une compétition.

1.2 Définition de la performance

Une performance signifie un résultat chiffré obtenues dans le cadre d'une compétition. En économie le terme performance désigne le degré d'accomplissement des objectives de l'entreprise.

Ce terme peut avoir plusieurs définitions en vue de sa complexité la définition peut changer d'un auteur à un auteur, à ce titre voici quelques définitions de la performance donnée par les auteurs.

- Selon Niculescu,⁴⁰ c'est un état de compétitivité de l'entreprise, lorsqu'elle atteint un niveau d'efficacité et d'efficience (productivité) qui lui assure une présence durable sur le marché.
- Didier Noyer⁴¹ (2002) considère que la performance consiste à " atteindre les objectifs que vous avez, que vous vous êtes fixés en convergence avec les orientations de l'entreprise et que la performance n'est pas simplement de trouver un produit, mais plutôt le résultat d'une comparaison entre le résultat et l'objectif.

³⁹ Jean-Marie Pradier, La performance ou la renaissance de l'action, 2013, page 278

⁴⁰ Niculescu M, Lavalette G., « Stratégies de croissance », Maison d'édition économique, 1999
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093> consulté le 29/04/2022 à 19h03

⁴¹ Didier Noyer, "Manager les performances", Insep Consulting Editions, Paris, 2002;

• Katz et Kahn⁴² (1966) considèrent que la performance organisationnelle consiste à maximiser les revenus que l'organisation peut tirer de son fonctionnement grâce à des moyens efficaces et efficients, économiques et techniques, mais aussi grâce à un système de gestion de la qualité.

•Pintea⁴³ (1971) quant à elle définit la performance d'une entreprise par un ensemble d'attributs qui la caractérisent à savoir : une entreprise qui a su exploiter une faille et qui a donc connu une expansion tout à fait remarquable, une entreprise bien gérée qui a su mesurer son effort productif au moindre coût, une entreprise qui a su maintenir sa propre expansion et par son savoir-faire d'un véritable service à la collectivité

On peut dire d'une entreprise qu'elle performante lorsqu'elle maîtrise sa production en effet quand une entreprise crée de la valeur tout ce qui participe à cette création rentre dans un processus qui vise à atteindre des objectifs fixés préalables, les moyens utilisés pour la réalisation des objectifs jouent un rôle important dans la productivité de l'entreprise, car ils permettent de garantir l'équilibre du couple coût / valeur.

On peut voir la performance d'un autre point de vue, car la performance ce n'est pas seulement un résultat à atteindre ou des chiffres à réaliser la performance c'est aussi la capacité de l'entreprise à anticiper et à prendre en compte des facteurs externes et de l'ait utilisé de manière optimale dans la réalisation des activités.

En définitive on peut définir la performance comme un processus organisationnel qui reflète l'efficacité et l'efficience d'une bonne gestion des activités de l'entreprise en réalisant les objectifs de l'entreprise afin d'atteindre les résultats attendus.

1.3 Théories relatives à la performance

En vue de son caractère complexe la performance a suscité différentes approches et modelés afin de tenter de l'expliquer. Voici quelques approches liée à la performance.

1.3.1 Approche classique

Cette approche considère la performance comme un outil de mesure de la réussite de l'entreprise, elle prend en compte des indicateurs tel que la rentabilité pour estimer les résultats et déterminer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Selon ce modèle la notion de performance est alors relative à la définition des objectifs. L'organisation peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est

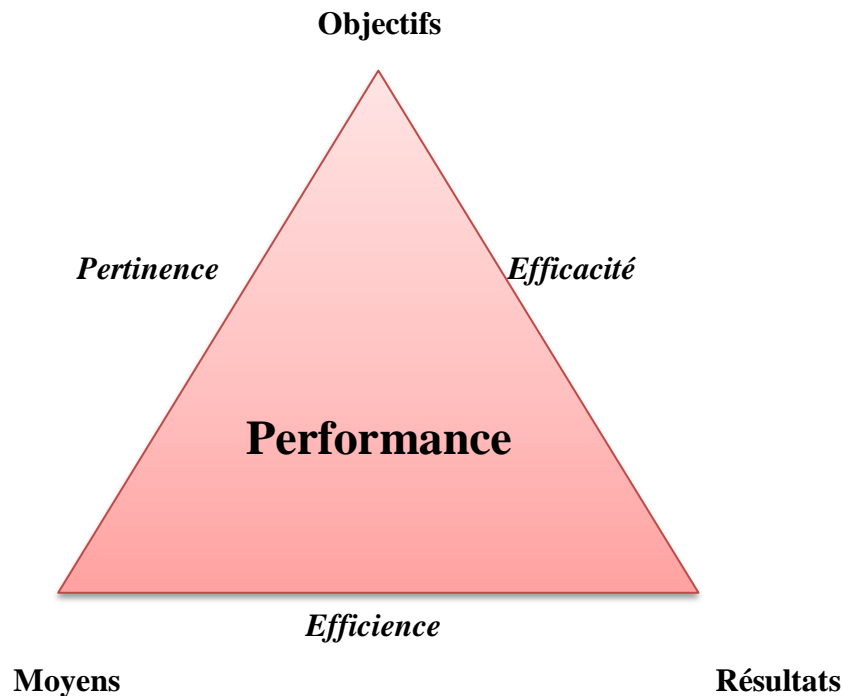
⁴² Katz, D. et Kahn, R. La psychologie sociale des organisations. New-York: 1966.
<https://core.ac.uk/download/pdf/6239858.pdf> consulté le 30/04/22 à 20h19

⁴³ Pintea, M.- O. Performance - an evolving concept, 2013, page 12.

une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs⁴⁴.

Cette approche est résumée dans un triangle élaboré par Patrick Gilbert⁴⁵ en 1980 qui met en évidence la performance de l'entreprise soit tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure 4: triangle de la performance



Ce triangle contient des indicateurs qui permettent de mesurer la performance de l'entreprise et déterminer son niveau de rendement.

- **Efficacité** : c'est le degré de réalisation des objectifs c'est-à-dire lorsque les résultats obtenus sont identiques aux objectifs et qui n'entraînent pas énormément de perte de temps, d'efforts et de ressources. L'efficacité est la capacité à produire un meilleur résultat, celui qui offre plus de valeur ou atteint un meilleur résultat.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultat atteints}}{\text{objectifs visé}}$$

- **Efficience** : c'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. C'est la capacité de produire un effet positif par la réalisation des résultats fixés en respectant les moyens attribués.

⁴⁴ Schein, Edgar H. - Culture organisationnelle et leadership. 2e éd. 1992 EH Schein - 2010 - books.google.com consulté le 01/05/2022 à 19h20

⁴⁵ Gibert, P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris, Editions d'Organisation.

Efficienc e=résultats atteints /moyens mis en œuvre

La performance : c'est donc le lien entre les résultats et les moyens consacrés à l'atteinte de ces objectifs. Être performant, c'est être efficace et efficient dans un contexte donné :

- l'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs,
- l'efficience permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens,
- la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

1.3.2 Approche multidimensionnelle

La performance est comme un but multidimensionnel, économique, social et sociétal, financier et environnemental, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. ⁴⁶

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. ⁴⁷

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence. En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Certains vont évaluer la performance en se focalisant sur la satisfaction clients ou l'impact des produits de l'entreprise tandis que d'autres vont évaluer sa pertinence et vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (Parts de marché...) on peut aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs.

⁴⁶ Marcel Lepetit 1977 *Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage*. Paris : Economica. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> consulté 02/05/22 à 11h32

⁴⁷ Yvon Pesqueux « La notion de performance globale », 2005. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006> consulté le 02/05/22 à 11h49

1.4 Les objectifs de la performance

La performance d'entreprise vise essentiellement à optimiser la rentabilité de l'entreprise et à pérenniser son activité de manière à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. A travers cet objectif elle crée de la valeur et vise d'autres buts pour sécuriser son équilibre et renforcer sa position sur le marché.

Voici un exemple de buts poursuivis par la performance d'entreprise :

- ✍ dynamise la culture de l'entreprise ;
- ✍ favorise le climat de travail afin de motiver les salariés ;
- ✍ Intègre de la distance avec les concurrents ;
- ✍ Consolide et développe les savoir-faire ;
- ✍ Se différencie des autres grâce à des compétences clés ;
- ✍ Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel ;
- ✍ Favorise la stabilité économique de l'entreprise ;
- ✍ Développer la créativité du personnel ;
- ✍ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✍ Réalise de la recherche et du développement dans le but de développer des produits innovants ;
- ✍ Améliorer les processus de fabrication et réduire les couts de production ;
- ✍ Augmenter la croissance de l'entreprise ;
- ✍ Dégager un excédent en fond de roulement afin de financer la totalité du besoin en fond de roulement ;
- ✍ Fiabilité des performances opérationnelles ;
- ✍ Flexibilité des opérations.

1.5 Typologies de la performance

Etant donné que la performance de l'entreprise est considérée comme un concept multidimensionnel. On peut distinguer divers types de performance liée à l'entreprise que ce soit en interne ou bien même en externe.

1.5.1 La performance organisationnelle

Ce type de performance⁴⁸ consiste à analyser la performance d'une entreprise par rapport à ses objectifs et buts. En d'autres termes, la performance organisationnelle représente un management coordonné des activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés tout en minimisant les coûts et en optimisant la qualité des produits ou service que propose l'entreprise

1.5.2 La performance financière

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et de création de valeurs pour l'actionnaire⁴⁹, elle fait référence à la mesure des opérations de l'entreprise en terme de valeur et de monnaie, Cette performance peut être considérée comme un composant de la performance organisationnelle, en effet vue que la performance organisationnelle tente d'analyser les objectifs de la firme la valeur monétaire peut être un indicateur de mesure qui permet de représenter des résultats liés aux ressources de l'organisation leur mise en œuvre et leur impact sur l'entreprise en terme de profit.

1.5.3 La performance économique

La performance économique est l'ensemble des flux internes, externe, entrant et sortant de l'organisation, c'est ce qui permet de mesurer la richesse créée par cette entreprise que ce soit en interne ou en externe. La performance économique d'une entreprise se mesure par l'évaluation de son succès dans les domaines liés à son actif, à son passif et à sa force globale sur le marché.

La performance économique est ainsi la résultante d'une stratégie claire et traduite dans les actions opérationnelles et d'une organisation alignée sur cette stratégie à tous les niveaux.

1.5.4 La performance commerciale

La performance commerciale⁵⁰ indique la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients⁵¹ elle repose sur de multiples critères tels que le style de management, la gestion de la relation client et la qualité du service rendu, mais aussi l'efficacité des dispositifs de rémunération variable et la motivation des collaborateurs.

⁴⁸ KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995. P : 340.

⁴⁹ Guérard S. (2006), Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. Le Harmattan, Paris, France, page423

⁵⁰ Issor. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projecture, 2017, N° 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, Consulté le : 03/05/2022 à 15h40

⁵¹ Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire.html consulté le 03/05/2022 à 17h52

1.5.5 La performance sociale

La performance sociale est définie comme la traduction effective de la mission d'une institution dans la pratique, conformément aux valeurs sociales acceptées, En d'autres termes, la performance sociale consiste à concrétiser la mission sociale d'une organisation, quelle qu'elle soit, elle peut être liée à l'améliorer la qualité et la pertinence des services déjà offerts, de l'augmentation des revenus générés par les entreprises des clients, de Réduire la vulnérabilité ou même de renforcer le sentiment d'autonomie des clients. Le but de ce type de performance est de satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution.

1.5.6 La performance humaine

La performance humaine et différente de la performance sociale se sont deux types de performance bien distincts, lorsque la performance sociale cherche à satisfaire ses parties prenantes elle considère ces personnes comme un cout à payer pour assurer sa pérennité, la performance humaine elle considère que le capital humain est un investissement durable que l'entreprise doit prendre en compte pour un meilleur développement de ses activités en effet la capacité d'un individu motivé affecte considérablement la productivité de l'entreprise de plus un personnel bien formé qui sait exécuter ses missions dans l'entreprise agit directement de façon positive sur les objectifs de l'entreprise c'est pourquoi l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.⁵²

1.5.7 La performance stratégique et concurrentielle

La performance stratégique⁵³ d'une entreprise c'est la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignées, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose et des compétences qu'elle a acquises, de ce fait elle développe des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents l'entreprise est amenée par la suite à développer des actions lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques. On peut dire que la performance stratégique correspond à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

La performance stratégique de l'entreprise et son développement à long terme repose sur la qualité du management, l'organisation, les méthodes et les processus qu'elle entreprend pour réaliser ses activités. Si l'entreprise développe un avantage concurrentiel alors elle dispose d'un bon positionnement sur le marché par rapport à ses concurrents ce qui lui procure une performance dite concurrentielle qui la pousse à rester compétitive pour faire face à la concurrence.

⁵² Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), Le conseil en organisation : évolution et perspectives. Le Harmattan, Paris, France, page 346.

⁵³ KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995. P : 340.

La performance concurrentielle⁵⁴ dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

1.5.8 La performance managériale

C'est la capacité du manager à coordonner et harmoniser les activités de son équipe vers la convergence a un même but c'est-à-dire que le manager dirige de manière précise et stratégique ses équipes vers un but bien précis⁵⁵ qui est la réalisation des objectifs fixés par le niveau hiérarchique de l'organisation.

La performance managériale ne vise pas seulement la réalisation des objectifs, elle cible également les qualités, les compétences, les valeurs et les méthodes de travail du manager en effet, dans l'organisation il existe plusieurs groupes et chaque groupe et différent le lien qui existe entre tous ces groupes est le manager, les techniques de motivation du manager sur un groupe peuvent donc être différent sur l'autre groupe c'est pourquoi le manager se doit de bien connaître ses équipes et savoir quel moyen il doit utiliser afin de les motiver, car c'est avec la motivation que vient l'amélioration et donc l'augmentation de la productivité et le développement des activités qui est une source de performance.

1.5.9 La performance technologique

La technologie de la performance est un domaine de pratique qui utilise divers outils, processus et idées de manière scientifique et systématique pour améliorer les résultats souhaités dans l'organisation⁵⁶, cette performance comprend l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, l'amélioration du processus de production et l'augmentation du degré d'innovation dans les systèmes de gestion de l'entreprise.

1.6 Les sources de la performance

La performance se divise en deux catégories de source d'un côté nous avons les sources internes et de l'autre les sources externes.

1.6.1 Les sources internes

La performance interne se concentre essentiellement sur les acteurs qui font partie de l'organisation. Cette performance compte principalement sur les ressources de l'organisation comme seul moyen de développement, elle se tourne vers la vision des managers ainsi qu'à leurs capacités de gestion et

⁵⁴ Bertrand Sogbossi Bocco, perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, 2010, pages 118

⁵⁵ Jean-François Marvaud La performance managériale mettre l'homme au centre du système, editon Ellipses, 2021.

⁵⁶ <https://lidtfoundations.pressbooks.com/chapter/performance-technology/> consulté le 04/05/2022 à 19h18

coordination afin d'atteindre les résultats prévus. Les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent beaucoup plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit donc pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise⁵⁷

Voici un exemple de source interne dont une entreprise peut disposer.

- Le capital financier
- Le capital humain (compétences-métiers, style de management, culture d'entreprise...)
- La recherche et le développement / innovation.
- Stratégie d'entreprise (prise de décisions, système d'information, département marketing...)

1.6.2 Les sources externes

Les sources externes représentent l'environnement de l'entreprise soit les acteurs externes qui entourent l'entreprise et qui affectent directement sa performance. Ce type de source se tourne vers une analyse minutieuse de l'aspect financier de l'entreprise pour déterminer les objectifs présents et futurs de l'organisation.

Exemple :

- Le marché (compétitivité, structure, prix d'influence...)
- Les décisions politiques et les réglementations.
- L'environnement économique (inflation, taux de change, pouvoir d'achat...)

Tableau 2: tableau comparatif des performances internes et externes

Performance externe	Performance interne
Elle est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers	Elle est tournée vers les managers
Elle porte sur le résultat présent ou futur	porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financière	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	requiert une vision unique de la performance à fin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : Doriath, Brigitte; Goujet Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, 2011, page 173

⁵⁷ DORIATH .B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris 2007, P173.

1.7 Les déterminants de la performance.

Une organisation robuste a la force et la persévérance nécessaires pour se maintenir sur le long terme. Les organisations robustes reposent sur quatre déterminants: la vigilance, l'agilité, l'adaptabilité et l'alignement. Ces éléments aident les dirigeants à créer et à développer des organisations hautement performantes et à les préparer à l'inattendu.⁵⁸

1.7.1 La vigilance

Les grandes organisations sont attentives au changement. Elles reconnaissent que le monde est incertain et qu'elles peuvent être amenées à changer en réponse aux développements émergents, aux événements futurs ou aux nouvelles conditions. Elles se préparent à l'incertitude en surveillant en permanence l'état de leur organisation, le risque potentiel associé aux changements attendus et inattendus. Elles repèrent les fluctuations au fur et à mesure qu'elles émergent et non après que leurs effets se soient déjà fait sentir en considérant toutes les possibilités, elles se préparent à rester viables malgré les surprises. Pour maintenir la vigilance, les organisations doivent définir spécifiquement la performance, la mesurer avec des mesures quantitatives et qualitatives, communiquer les résultats et se préparer à réagir en conséquence.

1.7.2 L'agilité

Les organisations à haute performance sont agiles. Elles s'adaptent rapidement aux changements au fur et à mesure qu'ils se produisent, qu'il s'agit de saisir et d'exploiter les opportunités ou de minimiser les effets d'une catastrophe.

Pour faciliter l'agilité, les dirigeants doivent savoir déléguer l'autorité à ceux qui doivent réagir rapidement aux conditions changeantes, favorisez une communication ouverte, développer un sens du travail d'équipe et cultiver une vision commune autour d'une mission.

1.7.3 L'adaptabilité

Une organisation s'engage rapidement dans un nouveau plan quand c'est dans son meilleur intérêt. Dans ce genre de cas elle évolue selon les circonstances et profite des nouvelles opportunités au fur et à mesure qu'elles se présentent. Pour maintenir l'adaptabilité l'organisation doit rester à l'écoute de ses clients savoir ce qu'ils veulent, leurs niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction, leurs besoins qui ne sont peut-être pas satisfaits et les nouvelles opportunités qu'ils offrent il est nécessaire à l'organisation d'allouer des ressources pour développer des réponses aux futures demandes possibles.

⁵⁸ Paul C. Lumière, les quatre piliers de la haute performance Ohio, Etats-Unis, 1ere édition, MGH 2004, PP 100-116

1.7.4 L'alignement

Chaque organisation existe pour un but, généralement exprimé dans un énoncé de mission ou de vision, les organisations performantes n'ont aucune difficulté à aligner leurs missions et à faire participer tous les membres de l'organisation dans son objectif. L'alignement organisationnel nécessite la communication. La direction générale doit habituellement communiquer les objectifs, les conditions et les changements du marché, les mesures de performance actuelles, les préoccupations budgétaires, les défis, les problèmes et d'autres informations pertinentes. L'alignement comprend un engagement à former correctement les gens, à leur donner la capacité de faire leur travail sans contraintes excessives, à déléguer le pouvoir de résoudre les problèmes car une technologie de l'information efficace renforce l'entreprise et la rend plus performante

1.8 Les piliers de la performance

Les piliers de la performance constituent la base de la performance de l'organisation, on retrouve quatre éléments. Présenter par Pinto dans son ouvrage intitulé La performance durable renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent. Ces piliers sont⁵⁹ :

1.8.1 La vitalité pilier de valeur

Cet élément est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. Selon PINTO⁶⁰ (2003) « le système des valeurs maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement. »

1.8.2 La productivité pilier du personnel

Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et davantage concurrentiel. Pour que le personnel soit productif, il suffit de le motiver en instaurant un système de communication permanent avec les collaborateurs.

Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise sa politique et ses objectifs.⁶¹

1.8.3 La compétitivité pilier du marché

L'entreprise est considérée comme compétitive lorsqu'elle arrive à satisfaire et anticiper les besoins de ses clients toute fois, la compétitivité peut faire référence aux parts de marché que l'entreprise

⁵⁹ P. Pinto, « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003, p. 11.

⁶⁰ Ibid. Page 27

⁶¹ PINTO, Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale, éd Economica, Paris 2003, P 11

détient ainsi qu'à sa position sur ses DAS. Plus l'entreprise est présente dans différents secteurs plus elle sera considérée comme compétitive vis-à-vis de ses concurrents.

1.8.4 La rentabilité piliers du métier

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à réaliser un profit, sans un capital suffisant ou les ressources financières utilisées pour soutenir et gérer une entreprise, la faillite de l'entreprise est imminente. Aucune entreprise ne peut survivre pendant une longue période sans réaliser de bénéfices, bien que la mesure de la rentabilité d'une entreprise, à la fois actuelle et future, soit essentielle pour évaluer l'entreprise.

1.9 Dimensions de la performance

La performance économique est très importante pour les parties prenantes d'une entreprise, en particulier ses investisseurs ou ses propriétaires, car cette performance leur fournit éventuellement un retour sur leur investissement. D'autres parties prenantes, comme les salariés de l'entreprise et la société dans son ensemble bénéficient également des avantages de la performance.

La performance de l'entreprise ne touchent pas seulement l'environnement de l'entreprise elle affecte également sa politique sa vie sociale ainsi que sa dimension systémique.

1.9.1 Dimension économique

Au sens traditionnel, la performance économique d'une entreprise est la fonction de son succès à produire des avantages pour ses propriétaires en particulier, grâce à l'innovation de produits et à l'utilisation efficace des ressources, mais depuis quelques années la dimension économique est liée aux conditions économiques dans une zone où les acteurs économiques sont actifs. Ce terme peut refléter la situation de la production, du commerce, de la consommation, de l'industrie, de la monnaie et du profit. Dans un sens plus général, la dimension économique représente la santé économique générale. Pour les entreprises, le pouvoir d'achat des consommateurs, les taux de chômage et les taux d'intérêt sont quelques exemples de variables faisant partie de l'environnement économique qui affecte les entreprises.

1.9.2 Dimension sociale

La dimension sociale de l'organisation peut être représentée par le RSE soit la responsabilité sociale des entreprises. Cette responsabilité vise essentiellement les clients, fournisseurs, employés, les actionnaires...elle tient compte des intérêts de la société et assume l'impact de son activité sur ses parties prenantes.

Cette dimension est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombres, gravité, durée...)

et le niveau de satisfaction des salariés qui est un indicateur de fidélisation des salariés de l'entreprise⁶². Elle est importante pour l'entreprise, car une bonne cohésion sociale garantit l'équilibre de l'organisation.

1.9.3 Dimension politique

Dans la conception politique, la performance est optimale lorsque l'organisation arrive à dégager une plus-value suffisante pour que chacun des différents éléments de son environnement (ou partenaires externes) puisse trouver son compte, le concept de légitimité organisationnel permet d'envisager sous un angle novateur la conciliation possible entre le respect de contraintes liées à la responsabilité de l'entreprise et le maintien d'une performance toujours optimale. La légitimité organisationnelle permet de mettre en place un état des lieux des valeurs, intérêts, mais aussi du pouvoir politique que détient chaque partie prenante de l'entreprise.

1.9.4 Dimension systémique

Selon ce modèle l'organisation est composée de plusieurs sous-systèmes coordonnés en interactions continue, ces composants sont organisés en fonction d'une finalité ils visent tous le même est unique but. En tant qu'entité organique, les organisations sont similaires aux humains, ayant un caractère organisationnel unique qui constitue une source de différenciation concurrentielle et grâce à leurs capacités d'adaptation et de coordination, ces organisations coalisent leur capital technique et le capital humain formant ainsi un soutien solide sur lequel elles peuvent atteindre un certain niveau de performance.

1.10 Caractéristiques de la performance

Une organisation qui atteint ses objectifs est une organisation performante afin d'accéder a niveau élevé de performance l'entreprise doit attirer de nouveaux clients et satisfaire ses clients réguliers.

Il existe d'autres caractéristiques qui permettent de distinguer le degré de performance d'une entreprise.

- 1) La performance se mesure par la comparaison entre les résultats atteints et les résultats souhaités.
- 2) La performance crée des opportunités d'investissements c'est-à-dire que lorsque l'entreprise dépasse les résultats qu'elle s'était fixée elle enregistre plus de revenus par conséquent elle est donc en mesure de se développer.

⁶² Marmuse Christian. Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207.

- 3) La performance améliore le climat de travail en effet lorsque l'entreprise atteint ses objectifs les membres de l'organisation constatent le résultat de leur travail et se sentent plus motivés et estiment que leur contribution est importante dans l'organisation.
- 4) La performance augmente la responsabilité du personnel, elle les pousse à participer et à s'engager davantage de l'entreprise.
- 5) La performance s'appuie sur l'innovation et les processus de gestion.

1.11 Les critères de la performance

Les critères représentent des normes, règles ou mesures représentatives par lesquelles une question particulière peut être expliquée, ils représentent n'importe quelle norme par laquelle un élément particulier peut être évalué, ou par laquelle la performance peut être évaluée. Les variétés et les types de critères qui peuvent exister lors du jugement d'un problème varient énormément, selon le type d'élément considéré.

1.11.1 Critère de coût

Le coût a été défini dans la terminologie donnée par le Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)⁶³ comme le montant des dépenses engagées ou attribuées à une chose donnée. Plus simplement, il peut être défini comme la somme des charges supportées par une entreprise pour fabriquer et vendre un produit⁶⁴.

Il existe quatre types de coûts qu'on peut trouver dans l'entreprise.

- Les coûts variables qui représentent des coûts qui varient en fonction du niveau de l'activité de l'entreprise.
- Les coûts fixes qui représentent des frais réguliers non liés directement à l'activité de l'entreprise.
- Les coûts directs sont les dépenses qu'engage directement une entreprise pour fabriquer un produit ou fournir un service.
- Les coûts indirects sont les frais généraux et les frais d'administration nécessaires au fonctionnement général d'un organisme, qui sont donc partagés entre les projets ou les programmes.

Les entreprises cherchent toujours à réduire au maximum les coûts de production, soit, pour augmenter leurs marges, soit, pour augmenter leur pouvoir attractif sur les clients en diminuant les prix de vente. Le coût de revient du produit est un élément concurrentiel essentiel entre les

⁶³ L'organisme mondial de comptabilité de gestion professionnelle basé au Royaume-Uni.

⁶⁴ P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions d'Organisation, 1996, 519 pages.

entreprises, une entreprise n'obtenant un avantage de coût que dans la mesure où elle exerce une activité créatrice de valeur à un coût total inférieur à celui de ses concurrents⁶⁵

1.11.2 Critère de délai

Un délai peut être décrit simplement comme un moment auquel quelque chose doit être fait, C'est un objectif qui a été fixé, ainsi qu'une attente qu'une partie a d'une autre. Les délais sont importants à l'intérieur de l'entreprise, car la rapidité est essentielle pour s'assurer des bonnes relations avec les créanciers et même pour l'évolution professionnelle des salariés et pour la satisfaction des clients. Sans culture du respect des délais, un maillon de la chaîne des processus métier risque de se rompre.

1.11.3 Critère de qualité

Selon la définition de l'organisation internationale de normalisation (ISO)⁶⁶ contenue dans la norme ISO 9000 :2015, la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service, etc.) à satisfaire des exigences. ».

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

Cette définition signifie que la qualité d'un produit ou d'un service est ce qui convient le mieux aux clients. Elle est donc un outil de mesure qui permet aux entreprises de réaliser les attentes de leurs clients et de créer un environnement stable entre le client et l'entreprise en parfaite adéquation en matière de coûts, de délais et de performances.

Le service associé à la qualité offre à la fois un avantage commercial et financier. Cependant, les entreprises doivent comprendre que la qualité est une culture, un état d'esprit et des compétences qu'il faut développer et entretenir pour une meilleure performance.

La qualité a deux aspects un aspect externe et aspect interne.

- **Qualité externe** : Elle a pour objectifs ; la satisfaction du client, la fourniture d'un produit ou d'un service conforme aux attentes des clients ; l'amélioration de sa part de marché.

Cette démarche nécessite :

- Une écoute des clients
- Une prise en compte des besoins explicites et implicites.

⁶⁵ S. Bellut, La compétitivité par la maîtrise des coûts, conception à coût objectif et analyse de la valeur, Afnor Gestion, 1990, 277 pages.

⁶⁶ Organisation internationale non gouvernementale, indépendante assurent la sécurité et la qualité des produits et des services, facilitent le commerce international et contribuent à l'amélioration de l'environnement

- **Qualité interne** : elle améliore le fonctionnement interne de l'entreprise, elle met en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

1.11.4 Critère d'innovation

L'innovation en tant que concept, fait référence au processus qu'un individu ou une organisation entreprend pour conceptualiser de nouveaux produits, processus et idées, ou pour attribuer une nouvelles facettes des produits, processus et idées existants. L'innovation peut se décliner selon plusieurs points de vue. En l'occurrence, l'innovation sociale représente des nouvelles pratiques ou approches introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux, de combler un déficit de régulation et de coordination ou afin de combler de nouvelles aspirations⁶⁷

L'innovation est un facteur clé qui donne lieu à des changements dans les conditions du marché pour différents biens et services. Par conséquent, les entreprises doivent constamment évoluer pour être compétitives, ce qui souligne la nécessité d'une solide performance commerciale.

1.12 Principes de la performance

Le terme performance est étroitement lié à quatre éléments fondamentaux qui affectent l'activité des entreprises. Ces éléments ont été présentés par Alain Marion en 2012 dans son ouvrage intitulé « diagnostic de la performance des entreprises » selon lui Les exigences de compétitivité, de pérennité et de développement définissent le cadre dans lequel s'opère l'évaluation de la performance, associées au concept d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.⁶⁸

1.12.1 Principe d'efficacité

Ce principe tente de mesurer l'utilisation optimale des ressources, c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés de l'entreprise.

1.12.2 Principe d'efficience

Ce principe permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens.

⁶⁷ A.G. Ale, E. Coudel, H. Devatour, C.T. Soulard, B. Hubert, Performances environnementale et socioéconomique des exploitations agricoles au Bénin, quelques pistes d'innovations pour un développement rural durable en Afrique, ISDA 2010, Montpellier, France, 2010. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00522790/document> consulté 06/05/2022 à 20h52

⁶⁸Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler "Diagnostic de la performance de l'entreprise" Concepts et méthodes Dunod, 2012

1.12.3 Principe de cohérence

La cohérence représente le degré d'articulation existant entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs⁶⁹.

On peut considérer la cohérence comme un lien logique, une relation de cause à effet entre les activités; entre la stratégie et l'application de la stratégie; entre la conception, le développement et l'implantation; entre les moyens et les objectifs... etc.

1.12.4 Principe de pertinence

La pertinence met en relation les objectifs, les moyens et ressources avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur l'entreprise. Elle permet de s'assurer que les moyens seront adaptés aux objectifs poursuivis.

1.13 Les facteurs d'influence de la performance

La performance de l'entreprise est basée sur la théorie des ressources qui stipule que les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources, cette théorie à démontrer que les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise sont la culture, les stratégies, les compétences et la structure de l'entreprise.

1.13.1 La culture

La culture est un apport important à la gestion efficace des connaissances et à l'apprentissage organisationnel.⁷⁰ La culture organisationnelle est considérée comme fournisseur de directives organisationnelles implicites influençant les comportements des membres de l'organisation. Par conséquent, elle est reconnue comme un élément clé de la motivation des employés et de la satisfaction des clients. La culture peut affecter la performance économique à long terme si elle s'adapte de manière appropriée à l'environnement commercial, elle renforce les stratégies d'entreprise et elle contribue aussi à un alignement efficace entre les membres de l'organisation.

1.13.2 Les compétences

Les compétences forment un capital humain nécessaire pour l'entreprise en tant qu'attributs impérissables ils représentent un facteur de succès que l'entreprise se doit de protéger, un personnel qualifié ou un manager avec des croyances, les connaissances, les compétences, les capacités, la

⁶⁹ PECH VARGUEZ, J.L. (2003), Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise, Thèse de Doctorat, HEC Paris.

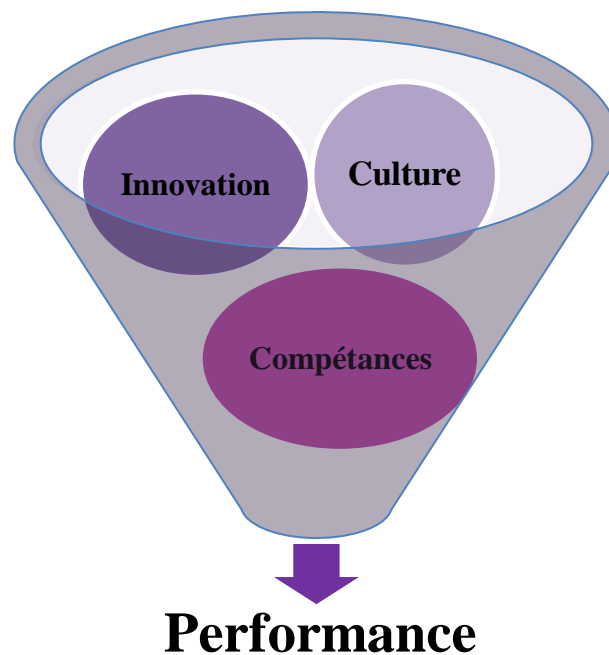
⁷⁰ Janz, BD & Prasarnphanich, P 2003, « Comprendre les antécédents d'une gestion efficace des connaissances : l'importance d'une culture centrée sur les connaissances », Decision Sciences, vol. 34, non. 2, p. 351-384.

personnalité, les aptitudes et les tendances comportementales permettent de soutenir la réussite l'entreprise.

1.13.3 L'innovation

L'innovation est une démarche qui vise la création de nouveaux produits ou services elle sert de support pour rechercher des opportunités de succès. La plupart des stratégies d'entreprises se tournent vers la recherche et développement comme moyen de rentabilité cependant la recherche et le développement consiste à la création de processus, produits ou services nouveaux pour mieux supporter l'activité de l'entreprise et satisfaire les clients. En d'autres termes c'est un processus de création de quelque chose de nouveau avec le courage de prendre des risques pour obtenir un rendement.

Figure 5: les facteurs qui affectent la performance de l'entreprise



Source : réalisation personnelle

Section 02 : mesure de la performance

Nous savons désormais que la performance représente l'atteinte optimale des objectifs fixés préalablement par l'entreprise, pour de meilleurs résultats l'exploitation minimale des ressources est nécessaire, toutefois afin d'arriver au stade d'analyse des résultats, l'entreprise suit un processus, spécifique qui permet de déterminer ces résultats ainsi que l'allocation des ressources. Cette étude approfondie est désignée comme la mesure de la performance.

La mesure de la performance est tout bonnement l'évaluation des données de l'activité d'une entreprise c'est-à-dire que c'est une expression quantifiable des coûts, du résultat et de l'activité de l'entreprise qui indique la qualité et la quantité des produits et services fournis aux clients.

Cette mesure permet d'examiner la performance dans tous les domaines de l'entreprise : économie, finance, marketing, comptabilité, gestion de la production, gestion de la qualité, la vente...etc.

La mesure de la performance supervise les activités de l'entreprise elle permet aussi de les contrôler de les améliorer, piloter et d'aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise, sans mesure la performance n'existera pas.

Autrefois la mesure de la performance avait pour fonction de comparer et contrôler les résultats cependant de plus en plus d'entreprise l'adopte comme moyen d'amélioration de la qualité, il est sans nul doute que la demande évolue de plus en plus et que la première préoccupation du client et liée à la qualité, pour satisfaire ses clients l'entreprise doit se munir de facteurs pour répondre à leurs exigences, l'objectif de ces facteurs et la collecte et le traitement d'information, car plus l'entreprise comprend ses clients plus elle devient compétitive.

Cette section va comporter tous les éléments qui permettent de mesurer la performance de l'entreprise passant par les outils de mesure, les critères d'évaluation, les types de mesure de performance ainsi que les indicateurs de mesure.

2.1. Les types de mesures de la performance

Les mesures de performance sont à caractère quantitatifs, ces mesures permettent d'évaluer la performance de diverses activités dans une entreprise. Les types de mesures de performance⁷¹ sont utilisées pour analyser la productivité de l'entreprise, le marketing et les ventes, les performances financières, la gestion des relations clients et les mesures environnementales afin de guider les dirigeants et de les aider dans leur prise de décisions.

⁷¹ M. Ishaq Bhatti, Z. Razaq Hassan Awan, les indicateurs de la performance et leur impact sur la performance organisationnelle, Springer Science Business Media Dordrecht, 2014, page 5-7

2.1.1. Mesure de la qualité

La qualité est la clé du succès de toute organisation. De nos jours, les clients exigent des produits de qualité il est nécessaire aux entreprises de répondre aux exigences de la demande pour le bien de leurs pérennités.

La qualité est un indicateur qualitatif sa mesure peut prendre plusieurs formes par exemple : délivrance de certificat ISO, la rapidité de livraison, excellence des processus, la satisfaction des employés, mise sur le marché des produits de façon rapide et réactive, une clientèle fidèle, processus exceptionnels pour la qualité et la rapidité, des mécanismes qui assurent l'apprentissage, la croissance et l'amélioration continue...

2.1.2. Mesure des résultats

Ce type de mesure consiste à comparer les résultats obtenus et les résultats prévus, les entreprises élaborent cette analyse afin de mieux se préparer et faire face à l'incertitude et les risques.

La mesure des résultats permet de clarifier la stratégie de l'entreprise et déterminer si cette dernière correspond à l'entreprise, en effet c'est plus qu'une analyse c'est un outil d'orientation qui aide les dirigeants à prendre des décisions en prenant en compte les clients, le marché, les concurrents ainsi que la situation financière de l'entreprise, son but étant simple et de maximiser les profits de l'organisation à travers un bon processus de décision.

2.1.3. Mesure financière

La mesure financière se fait généralement sur la base de document comptable, étant donné que les finances sont un aspect important de l'organisation leur mesure est minutieuse et exacte pour éviter tout type d'erreurs. L'organisation se concentre sur cette analyse afin de mesurer : les valeurs physiques des ventes et des bénéfices ou le pourcentage de rendement des capitaux propres et des actifs, le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs...

Les mesures financières sont réparties, selon trois dimensions :⁷²

- ROI (return on investissement) est une mesure de performance utilisée pour évaluer l'efficacité ou la rentabilité d'un investissement ou comparer l'efficacité d'un certain nombre d'investissements différents. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

⁷² <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> 07/05/2022 à 18h07

- ROE (return on equity) est considéré comme un indicateur de la rentabilité d'une entreprise et de son efficacité à générer des bénéfices. C'est la mesure du bénéfice net d'une entreprise divisée par ses capitaux propres. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'EVA (economic value added) également appelée profit économique, vise à calculer le véritable profit économique d'une entreprise. L'EVA est utilisée pour mesurer la valeur qu'une entreprise génère à partir des fonds qui y sont investis. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

2.2. La mesure de la performance financière

Selon P.PAUCHER, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est -à dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance.

Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaires ou une épargne.⁷³

Pour SAHUT et AL, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaine à profiter de l'activité de l'entreprise.⁷⁴

• Les déterminants de la performance financière.

Pour déterminer la performance financière de l'entreprise, ils existent plusieurs moyens. On retrouve :

- Politiques financiers ;
- La compétitivité ;
- La création de la valeur.

a) La politique financière.

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière. La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse. Il existe trois objectifs de base de cette politique qui sont:

- Assurer la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter ainsi la cessation des paiements ;

⁷³ PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algérie.1993. Page: 20.

⁷⁴ SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003, P28.

- Assurer la rentabilité de l'entreprise ;
- Assurer le financement des investissements et de l'exploitation

La politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

b) La compétitivité.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix.⁷⁵ La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.⁷⁶

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».⁷⁷ La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

c) La création de la valeur.

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière

⁷⁵ SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, Page : 18.

⁷⁶ Ibid., Page : 35.

⁷⁷ Ibid., Page : 08.

2.3. La mesure de la performance commerciale

La performance commerciale c'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.⁷⁸ La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise⁷⁹

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit service adapté aux besoins des consommateurs, le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance la performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients, mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

• Les outils de mesure de la performance commerciale

La performance commerciale est la performance la plus proche des clients, malgré son but qui est d'atteindre les objectifs de l'entreprise, elle fait en sorte d'adapter ses produits et services aux clients tout d'abord pour réaliser des profits, mais aussi afin de se rapprocher des clients et de satisfaire leurs demande. Plusieurs indicateurs sont utilisés afin de mesurer la performance commerciale parmi c'est indicateurs on retrouve le chiffre d'affaire, les parts de marché et la fidélisation.

a) chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Plus précisément c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat dans les produits d'exploitation⁸⁰.

⁷⁸ Ouattara P. op.cit.

⁷⁹ P.CHARP ENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997, p.230.

⁸⁰ RAIMBAULT.G., comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, CHIHAB, 1994, p.171.

Le chiffre d'affaires est donc le montant total des ventes de l'entreprise. Il est le produit d'une quantité (de biens ou services) par un prix (de vente)

$$\text{CA} = \text{prix de vente} \times \text{quantités vendues}$$

b) parts de marché

La part de marché représente un pourcentage des ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. Elle s'exprime en volume et en valeur⁸¹, La part de marché est calculée en prenant les ventes de l'entreprise au cours de la période et en les divisant par les ventes totales de l'industrie au cours de la même période. Cette métrique est utilisée pour donner une idée générale de la taille d'une entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{total des ventes de l'entreprise}}{\text{totale des ventes du marché}} \times 100$$

c) Fidélisation

La fidélisation correspond à la création d'une relation durable avec la clientèle, c'est le processus qui permet à une organisation d'inscrire dans le temps sa relation avec des clients, usagers, membres, donateurs etc. dans le but de les conserver.

Conserver un client coûte cinq à dix fois moins cher que d'en acquérir un nouveau... Si le responsable commercial a bien souvent pour objectif de démarcher des prospects, il doit s'assurer dans le même temps de ne pas perdre les clients actuels.

Divers indicateurs peuvent mesurer cette fidélisation : l'augmentation du panier moyen, la fréquence d'achats.

⁸¹ Lendrevie, Jacques; Lévy Julien,; Lindon Denis, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing , Paris Dunod; DL 2009, page217.

2.4. Les axes de mesure de la performance

Selon Alain Fernandez il existerait sept axes qui permettraient à l'entreprise de disposer d'une performance durable.⁸²

2.4.1. Axe client

La réussite de l'entreprise passe nécessairement par la satisfaction du client, une entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'intervention, ne vit que grâce à ses clients. On peut déterminer la performance de l'entreprise à partir de la satisfaction du client, il est donc important que l'entreprise comprenne ses clients afin de répondre à leurs besoins.

2.4.2. Axe partenaires

Le partenaire dans une entreprise est une personne externe qui participe à la réalisation des objectifs organisationnels, il peut s'agir d'un sous-traitant, d'un fournisseur... Lorsqu'une entreprise décide de confier une partie de sa production à un sous-traitant spécialisé, elle garantit alors un produit de qualité et donc la satisfaction du client.

La performance globale de l'entreprise se verra augmenter, car elle pourra se concentrer sur ses activités de recherche et développement et d'innovation en déléguant la fabrication de ses produits à ses sous-traitants.

2.4.3. Axe personnel

Le personnel représente la roue motrice de l'entreprise, car la performance dépend de leur participation, de plus le personnel peut représenter un facteur clés de succès pour l'entreprise, en effet si une entreprise dispose de compétences innovantes elle détient alors un avantage concurrentiel, elle peut se démarquer de la concurrence et attirer plus de clients.

Le personnel est élément fondamental dans l'entreprise c'est pour cela que cette dernière doit veiller à leur satisfaction et leur épanouissement pour augmenter la productivité et réaliser plus de profit.

2.4.4. Axe actionnaire

Un actionnaire est une personne ou une institution qui investit dans une société en échange d'une part dans l'entreprise. En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires entretiennent une relation unique avec le conseil d'administration et la direction. Les actionnaires apportent à l'entreprise les capitaux nécessaire pour la réalisation de ses objectifs ou activités en contrepartie ils attendent une rémunération sur leurs investissements.

⁸² Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition Eyrolles, 5eme édition, 2011, PP 35-57.

Les actionnaires poussent les dirigeants à développer les entreprises pour bénéficier davantage de profits, car une entreprise performante c'est une entreprise qui crée de la valeur.

2.4.5. Axe public et développement durable

Les entreprises s'engagent de plus en plus dans une démarche de responsabilité sociale cela signifie pour les entreprises la recherche d'une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale. En effet l'environnement écologique doit être pris en considération par les entreprises, car elle représente une forte source de pollution qui affecte la population

Des lois ont été mises à jour afin de lutter et de réduire l'impact des activités des entreprises sur l'environnement par mis elle on retrouve La loi n°03-10 du 19 juillet 2003 qui fixe les principes fondamentaux et les règles de gestion de l'environnement: la protection, la restructuration et la valorisation des ressources naturelles, la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance; l'amélioration du cadre et de la qualité de la vie, la promotion de l'utilisation rationnelle des ressources naturelles disponibles.⁸³

Les entreprises mettent en place un système de management de l'environnement pour s'organiser de manière à réduire et maîtriser leurs impacts sur l'environnement. Les entreprises qui appliquent les règles en vigueur pourront disposer d'une certification, selon la norme ISO 14000, grâce à cette certification les organisations pourront améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes.⁸⁴

2.4.6. Axe des processus internes

Un processus interne est utilisé afin d'améliorer l'organisation. La performance globale de l'entreprise est bien directement dépendante de l'efficacité et de la qualité de tous les processus en action, en effet les processus internes impacte directement la satisfaction des clients, car il s'agit du traitement de la qualité des produits et de leur fabrication.

L'axe des processus interne est utilisé pour évaluer et surveiller le fonctionnement interne d'une organisation, dans le cas d'une entreprise de fabrication, il peut s'agir de mesures telles que l'utilisation de l'équipement, la qualité des produits, la technologie utilisée, les temps de préparation, les niveaux de travail en cours, les files d'attente, etc.

⁸³https://www.me.gov.dz/a/?page_id=2926 consulté le 10/05/2022 à 17h06

⁸⁴ https://www.iso.org/fr/iso/fr/iso_14001_-_key_benefits_fr.pdf consulté le 10/05/2022 à 17h45

2.4.7. Système d'information

Le système d'information est un outil de communication entre les différents niveaux de l'organisation, il représente un moyen de collecter, de stocker, de traiter et de diffuser l'information au sein de l'organisation. Il joue un rôle important dans l'entreprise, car il permet de gagner du temps, il coordonne et harmonise éléments de l'entreprise et aide les dirigeants dans leurs prises de décisions.

A chaque fois que l'entreprise prend des décisions elle est confrontée à un choix, ce choix peut être avantageux pour elle, mais dans d'autres cas il peut représenter un échec ou une perte, c'est là où le système d'information intervient il permet d'éclaircir les situations de repérer les opportunités et menace et ainsi d'éviter à l'entreprise à supporter des pertes. Le système d'information agit comme un pivot qui met en place des processus rigoureux, facilite la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise et par conséquent améliore la performance de l'entreprise.

2.5. Les critères de mesure de la performance

La mesure de performance a pour mission d'évaluer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Elle permet aussi de comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux de l'organisation. Grâce à l'exploitation de données nécessaires et à l'interprétation des indicateurs de performance, un dirigeant d'entreprise peut évaluer la productivité de son organisation. Les critères émettent des analyses chiffrées qui permettent de déterminer les mesures de performance et de mener des actions afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. On distingue deux types de critères de mesure⁸⁵ de performance.

2.5.1. Les critères quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont des valeurs mesurables qui indiquent si oui ou non une organisation atteint ses objectifs et sa mission. Les responsables financiers peuvent récolter, analyser et présenter ces chiffres dans une variété de visuels, y compris des tableaux, des graphiques et des feuilles de calcul.

Dans cette catégorie on peut retrouver : la rentabilité, liquidité, structure du capital, les ratios financiers, part du marché et positionnement, croissance des ventes, le volume de ventes conclues, les délais du cycle de vente, les ventes en cours, les ventes perdues ; les nouveaux clients signés, le

⁸⁵ Bénédicte Briand, Annie Buffeteau-Hejblum, Jean-François Cudelou, Claire Drouet, Annie Mangeot, Marie-Danièle Paillard, Madeleine Regnault, Indicateurs de performance des services documentaires L'expérience d'un groupe de professionnels de l'information Dans Documentaliste-Sciences de l'Information 2002/1-2 (Vol. 39), pages 26 à 33

taux conversion des opportunités commerciales, le panier moyen des ventes, le chiffre d'affaire réalisé...

2.5.2. Les critères qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont des facteurs non numériques permettant de déterminer le niveau de progrès vers un objectif spécifique. Les données qualitatives sont basées sur des opinions, des sentiments, des perceptions du changement, des constats ou appréciations d'une situation ou des points de vue plutôt que sur des faits ou des chiffres concrets.

Dans cette catégorie on peut retrouver : le climat social, la qualité, l'image de l'entreprise, la maîtrise des technologies nouvelles, fiabilité des clients, communication, l'indice de satisfaction client (Gestion de Relation Client), le nombre de réclamations...

2.6. Les systèmes de mesure de performance

Les systèmes de mesure de performance sont caractérisés comme des systèmes experts stratégiques par lesquels les organisations observent et mesurent leurs éléments de performance immatériels sous la forme d'une évaluation qualitative et quantitative.⁸⁶

Selon Gimbert et al. (2010), le système de mesure de performance est un ensemble bref et précis de mesures (financières ou non financières) qui soutient le processus de prise de décision d'une organisation en collectant, traitant et analysant des données quantifiées d'informations sur la performance.⁸⁷

En peut déduire que le système de mesure de performance est un système important dans qui améliore la performance de l'organisation et crée un lien très important entre les organisations, car la mesure dans le système de l'organisation est directement liée à la stratégie de l'organisation. Un système de mesure de performance complet, bien développé et mis en œuvre, aide l'organisation à développer et à améliorer l'environnement commercial, ce qui améliore le processus de prise de décision.

Il existe différents types de systèmes de mesure parmi eux on retrouve des systèmes conçus pour donner une orientation stratégique au personnel (au moyen d'objectifs fondés sur des mesures de performance stratégique), d'autres cherchent à améliorer les capacités du personnel et de l'organisation (au moyen d'objectifs élargis fondés sur des mesures de performance), et d'autres

⁸⁶ Fried, A. (2010). Les systèmes de mesure de la performance et leur relation avec l'apprentissage stratégique : une étude de cas dans une organisation de développement de logiciels. Perspectives critiques de la comptabilité 21(2) : 118-133

⁸⁷ Gimbert, X., Bisbe, J. et Mendoza, X. (2010). Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans les processus de formulation de la stratégie. Long Range Planning 43(4) : 477-497.

encore cherchent à soutenir la gestion fondée sur des données (analyse comparative) et l'apprentissage organisationnel (en fournissant des mesures de « ce qui fonctionne »). La mesure du rendement peut soutenir chacun de ces objectifs.⁸⁸

La réussite d'un système de mesure de performance repose sur les principes suivants⁸⁹:

- Mesurer ce qui est important, c'est-à-dire les éléments qui ont un impact sur la satisfaction du client.
- Mettre l'accent sur les besoins des clients, en validant les mesures mises de l'avant avec eux.
- Impliquer les salariés dans la conception et la mise en œuvre du système de mesure de performance, pour donner un sentiment d'appartenance, ce qui conduit à des améliorations dans la qualité du système de mesure.

Section 03 : les outils d'évaluation de la performance

Chaque organisation, qu'elle soit commerciale ou non commerciale, préfère suivre ses progrès globaux annuellement, mensuellement ou hebdomadairement, pour aider les organisations à contrôler les progrès de l'organisation, des logiciels et des outils de gestion de la performance sont disponibles. Ces outils simplifient le travail de l'organisation et offrent des avantages aux employés. Il est utile de faire la distinction entre la performance et les outils de mesure de la performance.

La performance est l'évolution d'une variable donnée, sur un temps défini (finance, satisfaction client...). L'outil de mesure de la performance tente de quantifier cette performance, à partir de tableau de bord ou d'indicateurs.⁹⁰

La mesure de la performance a un impact sur son environnement, elle suit un processus précis qui commence par identifier les différentes variables à mesurer et décide ensuite de ce qu'il faut mesurer, comment le faire et quels seront les objectifs qu'il faut atteindre. Une fois la mesure commencée, l'examen des performances aura des conséquences, car elle affecte les individus et les groupes au sein de l'organisation. La mesure des performances est donc une partie intégrante du système de planification et de contrôle de la gestion de l'organisation.

⁸⁸ Tony Bovaird , dans Encyclopedia of Social Measurement , 2005 <https://www.sciencedirect.com/topics/nursing-and-health-professions/performance-measurement-system> consulté le 11/05/2022 à 12h35

⁸⁹ Yassine Achhal, Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable, 2013, page 19

⁹⁰ Simmons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic Management Journal 12 (1) :49-62

Dans cette section nous allons exposer les outils utilisés pour mesurer la performance de l'entreprise, nous allons ensuite présenter les éléments qui composent ces outils ainsi que leurs caractéristiques afin de mieux comprendre le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise.

3.1 Tableau de bord

Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action dans lequel un « ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions⁹¹

Le tableau de bord est un outil de pilotage constitué de plusieurs indicateurs de performance, qui a pour principale vocation d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les dirigeants à prendre des décisions

Selon Claude Alazard et Sabine Separi⁹² un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Selon Abdelhamid EL GADI⁹³ le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée.

Le tableau de bord est un outil de gestion courante utilisée pour évaluer les performances et permettre aux professionnels de mesurer, surveiller et gérer les activités et processus clés nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux. Il assure le pilotage de l'entreprise et mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance de l'entreprise, il regroupe des indicateurs- financiers et non financiers- pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité⁹⁴

⁹¹ Bouquin H., Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd. 2001, pp. 397-398

⁹² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « contrôle de gestion » édition Dunod ; page : 591

⁹³ Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion » ; page : 32

⁹⁴ GIRAUD Françoise, SAUPLIC Olivier, NAULLEAU Gérard et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2diteur, 2eme édition, page 105.

Le tableau de bord est considéré comme un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent, mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles⁹⁵.

Au final on peut définir le tableau de bord comme un instrument informatif qui possède plusieurs fonctions, car il permet d'aider à la prise de décision, d'atteindre les objectifs et d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.1.1 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception, un instrument de contrôle et de comparaison, mais le système d'information le rend comme un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision⁹⁶

3.1.1.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître les anomalies et tous les éléments qui peuvent affecter l'entreprise et causer des répercussions sur le résultat d' l'entreprise.

3.1.1.2 Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchique,
- le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

3.1.1.3 Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision car il aide à :

⁹⁵ LEROY Mechel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143.

⁹⁶ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, paris, 6eme édition, page 70.

- ✍ prendre de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- ✍ adapter l'information à chaque décideur et pilote des objectifs diversifiés.

3.1.2 Objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord permet de :

1. Augmenter les bénéfices
2. D'améliorer la productivité et les résultats
3. D'identifier les points faibles de l'entreprise
4. D'aider à la prise de décision.⁹⁷
5. évaluer la performance d'agir là où il faut et au moment voulu.
6. D'analyser l'évolution en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios...
7. De régir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements⁹⁸ ;
8. De mesurer les effets des actions collectives.
9. Modaliser la performance pour améliorer le pilotage des entités économiques.
10. favoriser la communication interne

3.1.3 Type de tableau de bord

Il existe trois types de tableaux de bord : opérationnel, stratégique et budgétaire. Chaque type de tableau de bord a une mission spécifique dans l'entreprise, toutefois ils tendent vers le même est unique but qui est d'assurer la pérennité et d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.1.3.1 Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est l'un des types de tableaux de bord utilisés pour le suivi et la gestion des opérations qui ont un horizon temporel plus court. Puisqu'ils se concentrent sur le suivi des processus opérationnels, ils sont généralement administrés par des niveaux subalternes de gestion⁹⁹. C'est un outil prévisionnel, il permet, entre autres, d'anticiper les problèmes financiers. Il met en évidence les écarts entre performances réelles et objectifs fixés.

Les tableaux de bord opérationnels sont principalement utilisés au niveau opérationnel, rarement par les cadres. Cet instrument surveille les opérations en temps réel pour alerter les utilisateurs des écarts par rapport à la norme. Les tableaux de bord opérationnels doivent fournir aux utilisateurs des alertes spécifiques et leur fournir exactement les informations dont ils ont besoin afin de mener des actions correctives.

⁹⁷ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « contrôle de gestion » édition Dunod ; page : 591

⁹⁸ LEROY Mechel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143.

⁹⁹<https://www.datapine.com/blog/strategic-operational-analytical-tactical-dashboards> consulté le 12/05/2022 à 11h25

3.1.3.2 Tableau de bord budgétaire

Le tableau de bord budgétaire ou de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités¹⁰⁰. Le tableau de bord de gestion comporte des indicateurs financiers et peut également comporter des indicateurs non-financiers, il met en évidence les écarts entre performances réelles et objectifs fixés.

Les tableaux de bord budgétaires ont pour mission de faciliter les interactions avec les données, et de permettre la visualisation des données de manière de plus en plus détaillée, ces données dans les tableaux de bords sont utilisées pour comprendre les tendances en effectuant des comparaisons dans le temps et sur plusieurs variables.

3.1.3.3 Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique ou prospectif est défini comme étant un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente¹⁰¹

Le tableau de bord prospectif est utilisé pour identifier et améliorer diverses fonctions commerciales internes. Ce type de tableau s'adresse à la direction afin qu'elle puisse piloter la stratégie de l'entreprise, il permet de définir les actions à mettre en place au sein des entités et services. Les indicateurs de la performance de ce tableau de bord portent sur : les finances, les processus internes, les performances envers la clientèle et l'intelligence organisationnelle. Ces indicateurs découlent directement de la stratégie d'entreprise.

3.1.4 Instruments du tableau de bord

Les instruments du tableau de bord sont des outils visuels de représentation utilisés afin de mettre en place les résultats observés.

- **Les écarts**

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévue et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée¹⁰². Cet écart permet de mettre

¹⁰⁰ Gervais Michel, "Le contrôle de gestion", Cinquième édition, édition Economica, 1994

¹⁰¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton Le tableau de bord prospectif, 2eme édition, édition d'organisation Collection Livres outils, 2003.

¹⁰² DORIATH.B. « contrôle de gestion en 20 fiches », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2008, P72.

en lumière les attentes de l'entreprise et permet de procéder à des améliorations et actions correctives.

- **Les ratios :**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants¹⁰³ :

- a) Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- b) La définition du rapport doit se faire de tel sort qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- c) La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Les clignotants**

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise, ils permettent d'informer dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou écart par rapport à l'objectif.

- **Les graphiques**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de : Histogramme, graphique en 'camembert'¹⁰⁴.

- **Les courbes**

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse dans la tendance ;

- **Les histogrammes**

Ce sont des représentations graphiques de données quantitatives présenté sous formes de barres qui permettent de visualiser la distribution de données.

- **Les camemberts**

Un camembert est un type de graphique qui affiche les données dans un graphique circulaire. Les morceaux du graphique sont proportionnels à la fraction du tout dans chaque catégorie, il résume un ensemble de données et présente les différentes valeurs d'une variable donnée.

¹⁰³ Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11 « contrôle de gestion » édition Dunod ; page : 641

¹⁰⁴ El bachir Rouimi Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise, IBN ZOHR 2010, P 38

- **Les tableaux :**

Ils représentent un alignement de colonne conçus dans le but de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou les prévisions et les réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations d'une année, l'année précédente, et le cumule.

3.2 Balanced Buisness Scorecard (BBC)

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système de mesure de la performance équilibré, entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats.

Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage et croissance). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. L'objectif étant d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise et, par des simulations dynamiques, d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires¹⁰⁵.

Il se présente comme un outil de gestion stratégique. Il doit permettre, tout d'abord, d'articuler l'action locale et les buts de l'entreprise. Il doit ensuite constituer le point de rencontre des processus de contrôle : la déclinaison des objectifs, leur communication, la planification opérationnelle et le retour d'information ¹⁰⁶

Le TBP est un système de planification et de gestion stratégique, il permet de communiquer les informations, aligner le travail quotidien de chacun avec la stratégie, de prioriser les projets, produits et services et de mesurer et suivre les progrès vers les objectifs stratégiques fixés.

Le tableau de bord prospectif se diffère du tableau de bord, en effet celui-ci est utilisé pour la gestion des performances, son but est de cartographier les objectifs de l'entreprise et révéler le lien de cause à effet, il définit et aligne les indicateurs de performance aux objectifs de l'entreprise. Tandis que le tableau de bord est utilisé pour la mesure de la performance, son but est de contrôler les performances en temps réel.

Voici une représentation qui met en évidence les différences entre ses deux tableaux de bord

¹⁰⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton. op.cit

¹⁰⁶ Meric J., « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du balanced scorecard », Comptabilité – Contrôle – Audit, Mai, 2003.

Tableau 3: les différences entre un tableau de bord et un tableau de bord prospectif

	Tableau de bord	Tableau de bord prospectif
est utilisé pour...	la mesure des performances / le contrôle	la gestion des performances
En tant qu'outil de mesure...	métrique	Indicateurs de performance (métrique + cible)
La mesure est liée aux objectifs de l'entreprise...	n'est pas liée	est liée (alignée)
Il mesure...	la performance	la progression (la valeur actuelle par rapport à la valeur cible)
Il est mis à jour...	en temps réel	périodiquement (mensuellement)
Son objectif est de...	donner une idée de haut niveau de ce qui se passe dans l'entreprise	planifier et exécuter une stratégie, identifie pourquoi quelque chose se passe et ce qui peut être fait à ce sujet
Il aide à...	visualiser la performance pour comprendre l'état actuel	aligner les objectifs, les KPI et les actions pour voir le lien entre eux

Source : <https://bscdesigner.com/fr/tableau-de-bord-vs-tableau-de-bord-prospectif.htm>

Consulté le 12/05/2022

3.2.1 Les objectifs du tableau de bord prospectif (Balanced business Scorecard)

L'objectif du tableau de bord est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)¹⁰⁷

¹⁰⁷ FONTAINE-GAVINO. K & A. ZAMBEAUX ; [2005] ; « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P.15

Il permet aussi de :

- 1) Clarifier la vision stratégique de l'entreprise
- 2) Identifier les leviers d'actions de la performance
- 3) développer des initiatives stratégiques et des objectifs stratégiques
- 4) d'assurer un déploiement efficace de la stratégie par une communication
- 5) d'adapter la structure et encourager le changement (mesures incitatives)

3.2.2 Les perspectives du tableau de bord prospectif.

Selon Kaplan et Norton il existe quatre perspectives (financière, client, processus interne, apprentissage et croissance) du tableau de bord prospectif qui permettent un équilibre entre les objectifs à court terme et à long terme, entre les résultats souhaités et les inducteurs de performances de ces résultats et entre les indicateurs purement objectifs et les indicateurs un peu plus subjectifs.¹⁰⁸

3.2.2.1 La perspective du client

La perspective du client mesure la satisfaction des clients, la fidélisation des clients, l'acquisition de nouveaux clients, la rentabilité des clients et la part de marché, selon Kaplan et Norton¹⁰⁹, cette perspective est décrite comme le cœur de la stratégie de l'organisation, car c'est grâce aux clients que l'entreprise crée de la valeur c'est pourquoi cette perspective est cruciale.

Mise à part le fait que la perspective du client est une source rentable, elle représente aussi un moyen d'amélioration continue et développement, en effet l'entreprise a comme but de réaliser le plus de vente possible pour pouvoir atteindre son objectif elle doit réaliser une étude afin de mieux connaître ses clients, les surveiller et satisfaire leurs exigences, cette étude permet à l'entreprise d'articuler une stratégie basée sur le client et le marché et par conséquent de réaliser des rendements financiers futurs.

3.2.2.2 La perspective financière

La perspective financière couvre généralement trois sujets : la croissance, la rentabilité et la valeur pour les actionnaires. Pour les organisations à but non lucratif, la perspective financière est remplacée par une mission qui identifie les objectifs des principales des parties prenantes.¹¹⁰

¹⁰⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review Reprint Series, (1996) Regents of the University of California CMR, vol. 39, n° 1, automne 1996).

¹⁰⁹ KAPLAN R.-S. Et NORTON D. op.cit.

¹¹⁰ Tanya Sammut-Bonnici, Randall Russell, Tableau de bord prospectif, Academia Accelerating the world's research,2015, Page 2

La perspective financière examine si la mise en œuvre et l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribuent à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Elle représente les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation et intègre donc les résultats de la stratégie sous forme de données financières, telles que les ventes, les dépenses et les revenus, ces données sont utilisées pour comprendre les performances financières, elles peuvent inclure, des ratios financiers, des écarts budgétaires ou des objectifs de revenus¹¹¹

Les mesures de performance financière permettent d'analyser et de comparer les entreprises. Les investisseurs, telles que les institutions financières et les actionnaires, s'appuient fortement sur les mesures de performance financière pour faire un choix d'investissement.

Selon Alain Fernandez Il s'agit non seulement de mesurer la performance financière mais aussi de s'assurer de l'utilisation efficiente des ressources financières¹¹².

3.2.2.3 La perspective du processus interne

La perspective du processus interne concerne les processus qui créent et fournissent la proposition d'offre pour le client. Elle se concentre sur toutes les activités et les processus clés nécessaires pour que l'entreprise excelle à satisfaire les clients de manière productive et efficace. Il peut s'agir de différents types de processus par exemple : les systèmes de qualité, l'innovation, la capacité de production et les processus d'approvisionnement et de gestion des opérations.

Cette perspective détermine les objectifs des processus essentiels à l'atteinte des objectifs financiers, mais aussi ceux liés à l'accès aux marchés et aux ressources¹¹³.

3.2.2.4 La perspective apprentissage organisationnel

La perspective d'apprentissage organisationnel se concentre sur les actifs incorporels d'une organisation, principalement sur les compétences internes et les capacités des employés qui sont nécessaires pour soutenir les processus internes de création de valeur. La perspective "apprentissage organisationnel se concentre sur le capital humain, informationnel et le capital organisationnel. Les objectifs d'apprentissage et de croissance décrivent comment les personnes, la technologie et le climat organisationnel se combinent pour soutenir la stratégie¹¹⁴.

La perspective apprentissage et organisationnel optimiser les résultats de l'entreprise grâce aux compétences du personnel en effet le personnel représente un élément stratégique voir un avantage concurrentiel dans l'entreprise qui favorise la productivité, rajouter à cela un personnel épanoui et

¹¹¹ <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> consulté le 13/05/2022 à 13h37

¹¹² Alain Fernandez, Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif, 2020

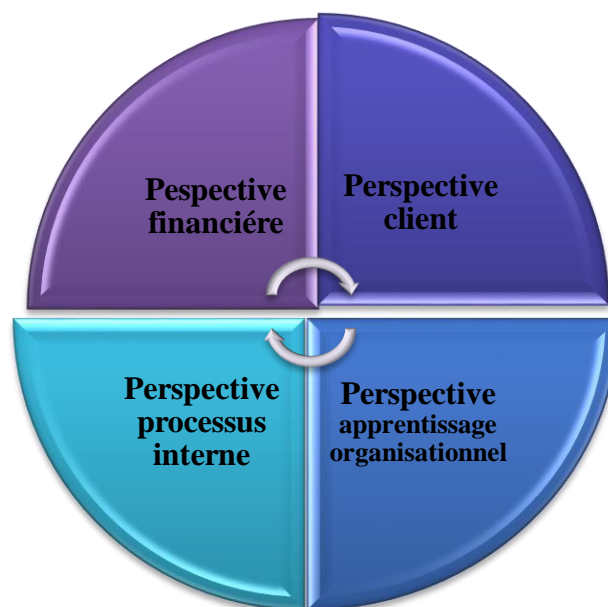
¹¹³ Mabrouk Aïb, Oumhani Belmokhtar, conception d'un tableau de bord stratégique application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière, la Revue des Sciences de Gestion, 2013, Page 126

¹¹⁴ P. Lakshmi Narayanamma, Dr.K.Lalitha, Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective, 2016, Page 62.

qui évolue dans un environnement stable et motivant a un impact direct sur la capacité productive de l'entreprise.

La perspective apprentissage organisationnel est enchaînée à la perspective processus interne étant donné que les capacités productives ainsi que la qualité des produits ou services se réalisent au niveau opérationnel c'est-à-dire que le personnel agit positivement non seulement dans la perspective interne, mais aussi dans la perspective financière, car il interagit avec la perspective client à travers la qualité qui représente la principale raison de satisfaction des clients et qui constitue pour l'entreprise un moyen de création de valeur.

Figure 6: les quatre perspectives du BBC



Source : réalisation personnelle

3.3 Les indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance aident à définir et à mesurer les objectifs organisationnels qui sont fondamentaux pour le succès actuel et futur d'une organisation. Avoir des indicateurs de performance solides est crucial pour les entreprises qui mettent en œuvre des systèmes de gestion de la performance, Les indicateurs de performance fournissent un modèle pour simplifier les domaines complexes tout en aidant les organisations à éviter les erreurs et les dangers courants.¹¹⁵

¹¹⁵ David Parmenter Indicateurs de performance clés développer, mettre en œuvre et utiliser des KPI gagnants, 2019, 4e édition, page 3-13.

Ce sont des outils de mesure et d'aide à la décision qui accompagnent les entreprises dans leurs quotidiens, ils permettent d'appuyer les objectifs stratégiques et vérifier si la stratégie est bien implantée et validée dans la réalité¹¹⁶, ils sont également concentré sur les clients, car ils recherchent constamment des moyens de fidélisation et de satisfaction de la clientèle.

On peut considérer les indicateurs de performance comme des armes d'information aux mains des dirigeants en vue de leurs capacités à indiquer les résultats futurs et à avertir des éventuels menaces.

3.3.1 Les types d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance se présentent sous plusieurs formes. Alors que certains sont utilisés pour mesurer les progrès mensuels par rapport à un objectif, d'autres ont une vision à plus long terme. La seule chose que tous ces indicateurs ont en commun est qu'ils sont liés à des objectifs stratégiques. Selon Bernard Marr quatre types d'indicateurs ressortent toujours, ils sont sélectionnés à maintes reprises par les dirigeants nous avons : la satisfaction client, la qualité des processus interne, la satisfaction employé et les indices de la performance financière.¹¹⁷

3.3.1.1 Satisfaction client

La satisfaction client est considérée comme un indicateur non financier dans l'organisation, c'est la source de réussite de l'entreprise, en effet le client représente le moyen le plus favorable pour réaliser d'importants profits à l'entreprise c'est à travers ces indicateurs que l'entreprise améliore ses produits ou services.

Grace aux indicateurs clients l'entreprise fidélise ses clients, développe et accroît ses activités et augmente ses performances.

3.3.1.2 Qualité des processus internes

Le processus interne agit sur la performance à travers la qualité et l'efficacité des produits et service, il identifie les domaines susceptibles d'être amélioré. Après avoir déterminé ce qu'il faut améliorer, l'entreprise peut prendre des mesures pour ajuster ces domaines.

Ce processus est utilisé par l'organisation dans le but d'atteindre les objectifs fixés, il permet de garantir une qualité constante des produits et des services, de clarifier les responsabilités professionnelles, de fournir une orientation aux employés en fixant des objectifs pour mesurer les buts et les résultats et de définir la responsabilité pour aider les employés à réussir.

¹¹⁶ Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. et Platts, K. (2000), "Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour des systèmes de mesure de la performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 n° 7, p. 754-771

¹¹⁷ <https://bernardmarr.com/the-4-kpis-every-manager-has-to-use/> consulté le 13/05/2022 à 14h45

3.3.1.3 Satisfaction employés

La satisfaction des employés impacte les entreprises. Cette affirmation n'est plus à prouver étant donné que plusieurs enquêtes sur différents personnels de diverses entreprises sont venues confirmer cette théorie, en effet les conditions de travail, la motivation ainsi que la satisfaction employées jouent un rôle prédominant dans le processus de production et dans l'expérience client, le personnel n'est pas seulement un composant de l'organisation il représente le capital de réussite de cette dernière.

Le personnel impact la productivité de l'entreprise et affecte ainsi sa performance, afin de réaliser ses objectifs l'entreprise doit d'abord vérifier les conditions de travail de ses salariés et leurs degrés de satisfaction avant de se lancer dans une quelconque étude.

3.3.1.4 Indice de la performance financière

Selon Davis Parmenter la performance financière est un facteur critique de succès évident quel que soit le secteur ou le marché de l'entreprise.¹¹⁸

Les indices de la performance financière sont des mesures que les organisations utilisent pour suivre, mesurer et analyser la santé financière de l'entreprise. Ces indices relèvent de diverses catégories, notamment la rentabilité, la liquidité, la solvabilité, l'efficacité et la valorisation.

Les indices mesurent de haut niveau des revenus, des dépenses, des bénéfices ou d'autres résultats financiers, ils sont issus d'une collecte de données sur une base hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle qui permet de guider la prise de décision stratégique.

3.3.2 Les caractéristiques des indicateurs

Il existe un certain nombre de caractéristiques générales¹¹⁹ qui peuvent aider à garantir que les indicateurs proposés seront utiles et efficaces.

- a. Représentatifs : les indicateurs doivent s'adapter à l'organisation ainsi qu'à ses performances opérationnelles.
- b. Réalistes : les indicateurs doivent s'inscrire dans les contraintes de l'organisation.
- c. Spécifiques : les indicateurs doivent être clairs et ciblés pour éviter toute mauvaise interprétation ou ambiguïté.
- d. Atteignables : les indicateurs doivent pouvoir atteindre les objectifs fixés, les réaliser dans les conditions prévues.

¹¹⁸ David Parmenter, op.cit. , page 139

¹¹⁹ Mohammed Alahmed Developing Key Performance Indicators, Brianna ball,2016, page 5-8

- e. Mesurables : les indicateurs doivent être quantifiables et chiffrables afin de pouvoir mesurer la performance.
- f. Opportuns : les indicateurs doivent être réalisés dans les délais prévus.
- g. Facile à comprendre : les indicateurs doivent permettre aux individus et groupes de faciliter leurs tâches ainsi d'atteindre les objectifs généraux de l'entreprise.
- h. Évalués: les indicateurs doivent être sujets à des évaluations régulières pour s'assurer qu'ils restent pertinents. des rapports réguliers sont mis à la disposition de toutes les parties prenantes pour assurer la transparence totale des activités de l'entreprise.
- i. Temporellement définis : les indicateurs doivent être délimités dans le temps c'est-à-dire qu'une date de début et de fin doit être présentée afin de pousser l'organisation à réaliser ses objectifs entre cet intervalle.

3.4 Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser le processus de décisions-actions résultats. Dans ce contexte, l'un des buts du contrôle est de modéliser ce processus, afin de mieux définir et comprendre les objectifs généraux.¹²⁰

Le contrôle de gestion peut être présenté comme un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée.¹²¹

À partir des définitions suivante on peut définir le contrôle de gestion comme un processus qui veille à la mise en place de la stratégie de l'entreprise et s'assure du suivi des activités et des tâches, il est mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.¹²²

En résumé le contrôle de gestion est un outil de coordination et d'organisation que les entreprises utilisent afin d'aligner leurs objectifs avec leurs ressources pour avoir une meilleure vision des opportunités qui les entourent et favoriser leurs performances.

¹²⁰ Bouquin, H. Le contrôle de Gestion, 9e éd. Paris: Édition PUF, 2010.

¹²¹ Lowe E.A. (1971), On the idea of a management control system: integrating accounting and management control, The Journal of Management Studies, vol. VIII, p. 1-12.

¹²² Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001; page : 9

3.4.1 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion sert de leviers à l'exécution des différentes tâches dans l'organisation, c'est un processus qui touche tous les niveaux de l'entreprise. À travers lui l'entreprise peut :

- aligner sa stratégie en prenant en compte les ressources disponibles.
- Orienter les comportements du personnel vers la réalisation des objectifs stratégiques
- Vérifier la bonne adéquation entre les stratégies définies et les performances réalisées.
- S'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité
- Piloter la performance et mène des actions correctives
- Se servir des différents systèmes d'information de l'entreprise afin de conduire les futures actions.

3.4.2 Les types de contrôle de gestion

Il existe trois types de contrôle dans l'entreprise qui veille à la réalisation des objectifs de cette dernière.

3.4.2.1 Le contrôle préventif

Les contrôles préventifs visent à réduire les risques d'erreurs avant qu'elles ne se produisent¹²³, ces contrôles sont généralement intégrés dans un processus ils sont appliqués de manière continue. Les contrôles préventifs sont essentiels, car ils sont proactifs et axés sur la qualité.

3.4.2.2 Le contrôle de détection

Un contrôle de détection est un type de contrôle interne qui cherche à découvrir les problèmes dans les processus d'une entreprise une fois qu'ils se sont produits. Il permet de suivre les réalisations dans leurs multiples déploiements, de vérifier les résultats et de fournir des informations sur le fonctionnement de l'entreprise.¹²⁴

3.4.2.3 Le contrôle correctif

Les contrôles correctifs sont mis en place après que les contrôles de détection si ces derniers ont découvert un problème¹²⁵. Ils sont généralement mis en place après une enquête et ils mènent des actions correctives afin d'empêcher les erreurs de se reproduire.

¹²³ Guide to Internal Controls, Washington university St Louis, 2015,Page 3

¹²⁴ <https://www.petite-entreprise.net/P-2467-136-G1-les-differents-types-de-controles.html> consulté le 13/05/2022 à 21h40

¹²⁵ Benjamain Hugel, introduction au système de contrôle interne, 2016, Page 39

Conclusion

À travers ce chapitre nous avons présenté le concept de performance, nous avons constaté que la performance était un terme à caractère multidimensionnel dont les auteurs ne parviennent toujours pas à mettre une définition fixe à ce concept en vue de sa complexité et sa polyvalence d'application dans les différents domaines.

Pour résumer la notion de performance fait référence à la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs stratégiques avec le minimum de ressources elle est la préoccupation première des dirigeants, elle est le résultat ultime de l'ensemble des efforts des acteurs de l'entreprise.

Elle consiste à faire les bonnes choses de la bonne façon, rapidement, au bon moment elle permet ainsi de comparer les résultats d'une organisation et d'assurer le pilotage des activités. Elle a pour rôle principal de satisfaire les désirs des principaux actionnaires de l'entreprise, du personnel et des clients.

Afin de mesurer la performance les entreprises ont recours à de multiples moyens pour évaluer leurs actions. Le tableau de bord est l'outil le plus utilisé dans les entreprises à l'air moderne, car c'est un outil à plusieurs fonctions il permet d'aider à la prise de décisions, de détecter les failles de l'entreprise et de mener des actions correctives.

A partir de ce chapitre nous avons compris qu'il existait quatre axes de la performance mesurée à partir des indicateurs clés de performances, ces axes représentent ce pourquoi toutes les entreprises prospères au fil des années. Une entité économique construite sur la base de ses piliers est une entreprise dotée d'une performance durable.



CHAPITRE III

LA
DIVERSIFICATION UN
FACTEUR DE
PERFORMANCE AU
SEIN DE L'ENTREPRISE
CO.G.B. LABELLE



Chapitre 03 : La diversification un facteur de performance au sein de l'entreprise CO.G.B. LaBelle

A travers le cadre théorique, nous avons présenté le concept de diversification, nous avons aussi introduit la notion de performance dans notre recherche, à présent nous allons illustrer nos propos précédents à partir d'une étude pratique que nous avons réalisée au sein de l'entreprise des corps gras de Bejaia LaBelle.

Ce chapitre sera divisé en trois sections, dans la première section nous allons procéder à une présentation générale de l'organisme d'accueil, ainsi nous allons présenter ses activités, ses produits, ses objectifs...

Dans la seconde section nous allons soumettre la méthodologie de recherche ainsi que les outils utilisés lors de l'enquête. Enfin dans la dernière section nous allons apporter une analyse approfondie des résultats observés.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise CO.G.B LABELLE est une société par action créée en 1995, elle dispose d'un catalogue de produit à son actif, ce groupe est constitué de plusieurs domaines d'activité stratégiques au niveau de l'Algérie.

L'entreprise des corps gras de Bejaia est une filiale du groupe LaBelle spécialisée dans la transformation des matières grasses d'origine animale et végétale en produits de grandes consommations.

Dans cette section nous allons recenser les étapes de création de cette entité économique, nous allons ensuite présenter ses produits ainsi que leurs caractéristiques et nous allons faire connaître ses objectifs et missions.

1.1 Historique de l'entreprise CO.G.B LaBelle

Au début du 20^e siècle une société du nom de SIAN soit la société industrielle d'Afrique du nord voit le jour, cette société a pour mission l'extraction d'huile, elle se focalise essentiellement sur l'extraction d'huile de colza et de tournesol, ainsi elle débute son activité vers l'année 1940. Quelques années après sa création l'entreprise décide de se diriger vers la production de savon, c'est en 1953 que l'entreprise SIAN se met à produire ses premiers savons de ménage sous la marque « mon savon ».

La société SIAN se met à produire et à conditionner ses savons et se fait connaître dans tout le pays ce qui lui vaut une nationalisation. En 1968 Elle devient la société nationale des corps gras soit SNCG.

En 1974 la SOGEDIA (société de gestion et développement d'industrie alimentaire) voit le jour à partir de la fusion de la SNCG, de la SALGO et de la SOGDIS, cette société contrôlait le secteur des corps gras, du sucre et des conserves avec l'appui de l'Etat.

En 1982 la SOGEDIA a été sujette à une restructuration, elle s'est donc divisée en trois entités différentes :

ENCG (entreprise nationale des corps gras).

ENAJUC (entreprise nationale des jus et des conserves);

- ENASUCRE (entreprise nationale du sucre) ;

Le monopole était détenu par l'ENCG, car elle était la seule entreprise des corps gras au niveau national mais ce n'est qu'en 1988 que l'unité de production N°7 a démarré avec un capital de 1.500.000 dinars Algérien.

En 1989 ENCG devient une SPA, un an après elle entame la fabrication de produits aromatisés et de la graisse végétales aromatisés.

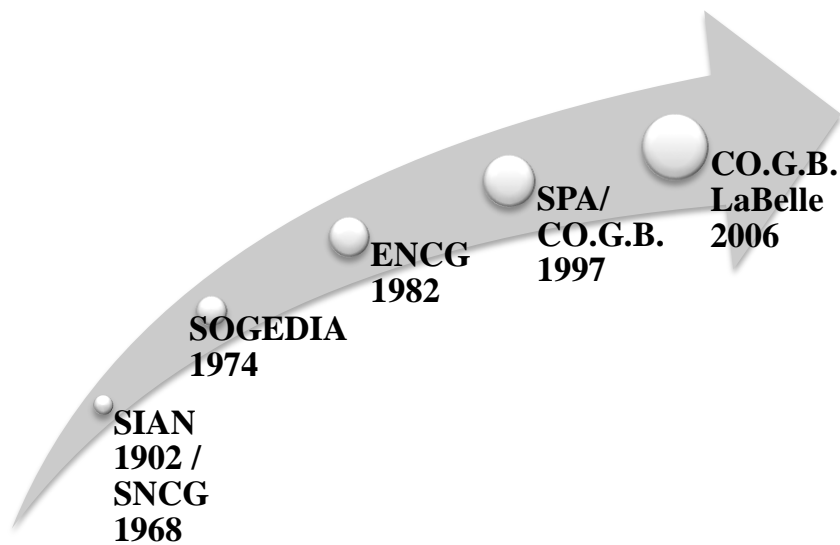
Cinq filiales en vue le jour en 1995 chacune d'entre elles se trouvant dans des villes différentes Bejaia, Alger, Oran, Annaba et Mghania, l'ENCG avait désormais neuf unités de production à son actif chacune d'entre elles avait différentes taches, la société affiliée à Bejaïa se composait de deux unités de production : complexe de Corps Gras (UP07) et raffinage savonnerie de 04 chemins (UP08).

En 1997 la filiale de l'ENCG situé à Bejaia a connu un changement de statut elle devient alors la SPA/CO.G.B, deux ans après l'entreprise lance l'activité margarinerie.

L'histoire de l'entreprise a pris un tournant différent, car en 2006 un groupe du nom de LaBelle acquiert 70% des parts de l'entreprise CO.G.B, lui lançait 30% des parts, à cet effet la naissance de l'entreprise CO.G.B. LaBelle se fit le 14 mai 2006.

Durant les années qui ont suivi l'entreprise à développer ses activités et s'est implantée dans divers autres marchés que celui de la fabrication des corps gras (huile, margarine, savons), car au début des années 2010, elle se lance dans le conditionnement de produits alimentaires comme le riz, lentilles, haricots, pois chiches, sucre cristallisé et lait dans une usine à Khemis El Khechna

Figure 7: historique et évolution de l'entreprise CO.G.B LaBelle



Source : réalisation personnelle

1.2 Zone géographique de l'entreprise

L'entreprise CO.G.B LaBelle, est située sur la route des Aurès à Bejaia, cet emplacement lui permet d'avoir à disposition le port, les routes nationales ainsi que la gare ferroviaire et la gare routière étant donné que son unité de production (UP08) savonnerie est située au niveau des quatre chemins (quatre chemins-BP 245-Bejaia) Cette entreprise est au centre d'un réseau de transport idéal pour faciliter son approvisionnement.

Sous une superficie de 108 800m² au total dont 56 500 m² couvert, cette entreprise est composée d'une raffinerie d'huile, d'une savonnerie, d'atelier de margarinerie, d'atelier de soufflage de bouteilles en PET et d'ateliers de conditionnement d'huile, de margarine, savons, glycérine et d'acides gras distillés.

1.3 Activités de l'entreprise

L'activité principale de l'entreprise des corps gras de Bejaia Labelle est la transformation des huiles brutes, cette activité permet à l'entreprise de déboucher sur plusieurs activités similaires dont la principale tâche est la fabrication de corps gras.

Parmi ces activités de production nous pouvons retrouver :

- Fabrication des huiles végétales ;
- Fabrication de savon de ménage et de toilette ;
- Fabrication de margarine ;
- Fabrication de glycérine pharmaceutique ;

- Fabrication d'acides gras distillés ;

1.4 Potentiel de production

L'entreprise CO.G.B LaBelle a une certaine capacité de production et de conditionnement de ses produits, le tableau ci-dessous présente les capacités optimales de l'entreprise.

Tableau 4: capacités de productive de l'entreprise CO.G.B LaBelle

Produits	Capacité productive	Capacité de conditionnement
Huile	500 tonnes / jour	400 tonnes/jour
Savon de ménage Savon de toilette	150 tonnes / jour 50 tonnes / jour	150 tonnes / jour 50 tonnes / jour
Margarine Shortening	80 tonnes / jour 96 tonnes / jour	80 tonnes / jour 96 tonnes / jour
glycérine	20 tonnes / jour	20 tonnes / jour
Acide gras distillés	20 tonnes / jour	20 tonnes / jour
L'alcool polyvinylique (PVA)	30 tonnes / jour	30 tonnes / jour

Source : réalisation personnelle

1.5 Missions de l'entreprise CO.G.B. LaBelle

L'entreprise CO.G.B LaBelle vise à travers ses activités, l'expansion de son industrie afin de d'étendre ses produits au niveau national, son but et de rebooster le marché local. De ce fait elle vise à :

- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie, et de son activité ;
- Assurer la vente des produits sur le marché national ;
- Satisfaire des besoins des consommateurs en matière de l'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivées de corps gras. ;
- Améliorer la croissance de l'entreprise en intégrant les employés ;
- Se préoccuper de l'environnement, selon les normes les plus récentes de l'industrie ;
- Priorisation de la sécurité pour assurer des procédures de travail ;
- Investir dans la technologie pour fournir un service rapide, précis et rentable ;
- Respecter les normes les plus élevées de l'industrie ;
- Transformer les matières d'origine animale et végétale en vue de la fabrication de produit de grande consommation et de produits destinés à l'industrie ;

- Proposer aux clients des produits de qualités à moindre coûts ;
- Contribuer au développement national.

1.6 Objectifs de l'entreprise

Les objectifs poursuivis par l'entreprise CO.G.B. LaBelle sont divers, parmi ces objectifs on retrouve :

- Augmentation du chiffre d'affaire ;
- Création de postes d'emplois ;
- Maintien et amélioration de sa production ;
- Se pencher sur les produits corps gras et alimentaire pour une meilleure maitrise ;
- Développement des activités et des capacités individuelles ;
- Assurer la croissance et sa performance ;
- Stabiliser les rendements et améliorer la productivité ;
- Répondre aux besoins du marché suivant les périodes
- Repartions des risques ;
- Réduction des coûts à long terme ;
- Atteindre une compétitivité plus élevée;
- Avoir plus d'impact sur le marché national et international.

1.7 Département et services de l'entreprise

L'entreprise dispose de plusieurs services et départements qui régissent son fonctionnement nous avons¹²⁶ :

1.7.1 Service production

Ce service est divisé en plusieurs sous-services nous avons :

1.7.2 Service de raffinage :

Sa mission est la transformation de l'huile brute alimentaire destinée au conditionnement.

1.7.1.2 Service de conditionnement des huiles (SCH) :

Ce service est partagé en deux ateliers :

- **Atelier de plastique** : son rôle est la fabrication de bouteille en plastique

¹²⁶ Document interne de l'entreprise

- **Atelier de conditionnement** : son rôle est la mise en bouteille de l'huile pour la commercialisation.

1.7.1.3 Service savonnerie :

Son rôle est la fabrication du savon de ménage, savon de toilette ainsi que la glycérine pharmaceutique.

1.7.1.4 Service margarinerie :

Sa mission est la production d'hydrogène, d'huile hydrogène et de la margarine.

1.7.3 Département technique :

Il a pour rôle la maintenance du matériel de production. Il est composé des services suivants :

- **Services études et méthodes :**

Ce service est chargé de l'organisation du département technique, de renouveler les équipements, de procéder aux différentes études (investissement, projets...)

- **Service électricité :**

Son rôle est d'exécuter les plans d'action, gérer le curatif, rembobiner les moteurs électriques.

- **Service mécanique :**

Ce service est chargé de la maintenance mécanique.

- **Service utilité :**

Il assure tous les besoins en matière d'énergie aux ateliers de production telles que la vapeur, l'eau adoucie, la soude diluée, l'air comprimé.

1.7.4 Département des ressources humaines :

Il s'occupe de la gestion du personnel, il est composé des sections suivantes :

- **Section personnel** : cette section assure le pointage, les absences autorisées et irrégulières. Elle gère aussi la carrière des travailleurs, maladies et recrutements.

- **Section paie** : il s'occupe de la gestion des fiches de paie.

- **Section moyens généraux** : la structure des moyens généraux est chargée des

Travaux suivants : Démarche auprès des assurances contre les incendies ou tout autre dégât ainsi que la répartition du matériel de bureau.

1.7.5 Département sécurité :

Il s'occupe de la sécurité en matière de protection individuelle et collective et la sensibilisation sur les risques d'accident.

1.7.6 Département comptabilité et finance

Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks.

1.7.7 Département d'approvisionnement

Il assure la prospection du marché et gère tous les achats du complexe en matière premières, emballages et pièces de rechange.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargés de la gestion administrative, ce département est composé de :

2. Un chef de département central.
3. Un assistant chargé des approvisionnements.
4. Un chef de service chargé des achats locaux.
5. Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation.
6. Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières
7. Un agent administratif.

1.7.8 laboratoire :

Ce service est chargé de contrôler et gérer la qualité de tous les produits entrants dans le processus de production.

1.7.9 Direction commerciale :

Après le conditionnement des huiles et autres produits, la direction commerciale intervient pour la commercialisation et la distribution des produits finis.

1.7.10 Services transport :

Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients

1.7.11 Contrôleur de gestion :

Il a pour une principale mission de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion.

1.8 Portefeuille de Produits de l'entreprise

Le groupe Labelle possède une variété de produit liée au secteur agroalimentaire, ce groupe dispose d'une stratégie qui permet de développer ses activités, de réduire les risques et de multiplier ses revenus. Étant donné que son portefeuille de produits est équilibré et complet l'entreprise détient

d'importantes parts de marché, toutefois elle se penche vers son activité liée au corps gras car certains de ses produits dans ce secteur sont leaders.

1.8.1 Classification des produits du groupe Labelle

Parmi les produits du groupe Labelle¹²⁷ on retrouve le café, tomate en conserve, légumes secs, eau de source, jus, semoule, farine et bien d'autres produits. Chacun de ces produits sont fabriqués par les filiales du groupe LaBelle, c'est pour cela que chaque filiale a son propre secteur d'activité exemple SPA CO.G.B, SPA GMD, SPA GRD, SPA CGS, SPA TOMOCA, SARL JUS LaBelle....

Tableau 5: les différents produits du groupe LaBelle

Les produits du groupe LaBelle	Capacités
Café « BONAL »	- Café moulu 125 gr, 250gr, 10 kg - café moulu « boîte métallique de 250 gr » - Café torréfié de 1 kg à 5 kg. - Café BONAL Expresso en capsules.
Farine « LaBelle »	1kg, 5kg, 10kg,25kg
Couscous	Couscous LaBelle 1kg Couscous El Hara 1kg
Pâtes alimentaires « LaBelle »	- Les pâtes alimentaires courtes : torsades. - Les pâtes alimentaires longues : spaghetti
Légumes secs	Riz blanc, haricot, lentilles, riz basmati, riz étuvé, riz basmati 500g, 1kg
Lait en poudre	Lait en poudre Flora 500g Lait en poudre LaBelle 500g
Eau de source « Arwa »	Bouteille en PET : 0, 50 lt 1.50 lt 2.00 lt.
Jus	Jus Joni 1 lt, 2lt, Jus LaBelle 1 lt, 2 lt
Tomate en conserve	El Hara 400g, 800g
Sucre	Sucre LaBelle 1 kg, 25 kg, 50 kg , 1000Kg

Source : réalisation personnelle

¹²⁷ <https://www.groupelabelledz.com/spa -cogb-labelle.php> consulté le 18/05/2022 à 18h50

1.8.2 La classification des produits de l'entreprise CO.G.B. LaBelle

L'entreprise CO.G.B. LaBelle opère dans le secteur lié au corps gras, elle entame donc la production de produits dont la mission première est la transformation de la graisse.

Les produits de l'entreprise CO.G.B LaBelle sont¹²⁸ :

1. Huile végétale ;
2. Margarine ;
3. Savons de ménage ;
4. Savon de toilette ;
5. Glycérine ;
6. Shortening ;
7. Acide gras distillés ;
8. PVA ;
9. Bouteille en PET et PEHD ;
10. Produits végétaux aromatisés.

¹²⁸ Document interne de l'entreprise

Tableau 6: la gamme de produits de l'entreprise CO.G.B LaBelle

Désignation	Conditionnement
Margarine	
LABELLE	Plaquette 250g
LABELLE	POT 500g
LABELLE	POT 250g
LABELLE feuilletage	Patch 500g
LABELLE	Patch 5Kg
Smen SAMSA	Pot 1.9kg
Smen SAMSA	Pot 900g
Shortening (graisse végétale)	Carton 20kg
Huile	
LABELLE	Bidon 5L
LABELLE	Bouteille 2L
LABELLE	Bouteille 1L
GOUTTE D'OR	Bidon 5L
GOUTTE D'OR	Bouteille 2L
FLORA	Bidon 5L
FLORA	Bouteille 2L
FLORA	Bouteille 1L
Savon	
ANTILOPE savon de ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	400g
La CAILLE (savon de ménage)	300g
La CAILLE (savon de ménage)	250g
PALMED'OR (savon de toilette) 75g	75g
NESRIA (savon de toilette)	75g

Source : document internes de l'entreprise

1.8.3 Produits leaders

Les produits leaders de l'entreprise sont ceux qui rapportent le plus de profit et qui réalisent le plus de ventes à l'entreprise.

La margarine, huile et le savon sont les produits les plus commercialisés par l'entreprise, cependant la margarine est considérée comme le produit phare de l'entreprise étant donné que cette marque existe depuis près de 30 ans, le consommateur se dirige automatiquement vers un produit qu'il connaît et dont il a l'habitude. Ce qui fait de la margarine LaBelle le produit idéal.

1.9 Concurrents de l'entreprise

L'entreprise CO.B.G. LaBelle est spécialisée dans la production de corps gras, il existe plusieurs entreprises implantées dans le même secteur au niveau national, toutefois les concurrentes directes de l'entreprise sont réparties comme suit :

- CEVITAL : en vue de l'importante similitude de la gamme de production, Cevital s'est lancée dans la production de margarine (Fleural, Matina, la parisienne) l'huile (Elio, Fleurial) faisant d'elle la principale concurrente de l'entreprise CO.G.B LaBelle.
- SAVOLA : cette marque et la détentrice de l'huile AFIA qui connaît une forte demande dans le pays.
- PROLIPOS : cette marque se spécialise dans les corps gras sa production se base sur trois produits, ses produits sont répartis comme suit : margarine (Lyna, Hana), l'huile (LYNOR) et le savon de ménage (citadelle).
- MATEG : dont le produit principal est la margarine SOL.

1.10 Parts de marché de l'entreprise

Les parts de marché constituent pour l'entreprise CO.G.B LaBelle le pourcentage de vente sur son marché comparé aux ventes totales sur ce même marché soit la position qu'occupe l'entreprise sur son marché par rapport à ses concurrents.

Les parts de marché de l'entreprise se présentent comme ceci :

- L'huile représente entre 25% et 30% des parts de marché de l'entreprise.
- La margarine apporte à l'entreprise un pourcentage estimé entre 65% et 75% soit une importante part de marché.

- L'entreprise détient le monopole en ce qui concerne la production de savons (ménage, toilette), car elle détient entre 65% et 80% des parts de marché, elle est aussi fournisseur dans ce DAS, car elle fournit des copeaux de savons aux entreprises.

1.11 Diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle

La diversification dans l'entreprise CO.G.B LaBelle est considérée comme une stratégie de développement des activités de l'entreprise, car à travers cette stratégie l'entreprise touche d'en plus de clients en leur proposant une gamme de produits complète, elle permet aussi de créer des postes d'emploi, de créer de la valeur, d'assurer la croissance et la performance de l'entreprise et de répondre aux demandes du marché.

1.11.1 Type de diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle

La diversification de l'entreprise CO.G.B LaBelle est une diversification à plusieurs formes c'est-à-dire que l'entreprise ne s'intéresse pas à un type de diversification spécifique, en effet la diversification adoptée par l'entreprise n'est pas unaire, mais elle est de type multiple, l'entreprise s'est approprié quatre types de diversification nous avons :

- La diversification horizontal, car l'entreprise élargit sa gamme de production tout en restant dans le même secteur de corps gras et d'agroalimentaire.
- La diversification vertical, selon des documents internes l'entreprise CO.G.B. LaBelle dispose d'une entreprise qui assure la distribution de ses produits.
- La diversification géographique, car elle dispose de plusieurs entreprises au niveau de différentes villes d'Algérie.
- La diversification concentrique, car l'entreprise propose des produits fabriquer à partir de la même technologie et compétences à une clientèle différente telle que la production de glycérine qui est destinée à des clients (pharmacie..) différents des clients habituels de l'entreprise.

1.11.2 Raisons de la diversification

L'une des raisons principales de la diversification est l'augmentation du chiffre d'affaire, cependant il existe d'autres raisons qui ont poussé l'entreprise à réaliser une diversification de ses produits nous avons :

- Création d'emplois ;
- Détenir une position sociale ;
- Améliorer la production ;

- répondre à la demande
- Atteindre une compétitivité plus élevée et accroître sa rentabilité ;
- Avoir plus d'impact sur le marché ;
- Fidéliser les clients ;
- Suivre les tendances du marché

1.11.3 Diversification de la gamme de production de l'entreprise

L'entreprise dispose d'un portefeuille de produits diversifié pour répondre à la demande du marché, elle vise par cette diversité atteindre le plus de clients, toutefois elle se concentre sur l'innovation, car c'est un des facteurs sur lequel l'entreprise CO.G.B. LaBelle peut se différencier et faire face à la concurrence accrue. On peut conclure que l'entreprise ne répond pas seulement aux demandes, mais elle cherche à créer la demande.

1.11.4 Déroulement de la diversification

Avant tout lancement d'activité, de stratégie ou de produit les entreprises doivent réaliser une étude qui leur permettra de comprendre et d'analyser le marché dans lequel elle compte s'installer.

L'entreprise CO.G.B LaBelle a effectué une étude de marché avant de s'engager dans la création d'un nouveau produit, cette étude lui a permis de connaître la valeur de ses produits par rapport aux clients, elle lui a permis aussi d'améliorer la qualité de ses produits et de mieux se rapprocher de ses clients en répondant à leurs demandes et en satisfaisant leurs attentes. C'est à travers un comité de planification que l'entreprise étale l'idée d'un lancement de produit, ce comité se réunit afin de décider de la lucrativité de l'idée et du risque qu'elle comporte. Il décide ensuite de vérifier la faisabilité du projet, pour cela l'entreprise CO.G.B LaBelle réalise une étude de marché.

Cette étude comprend différents moyens, l'un des moyens les plus utilisés est la participation de l'entreprise aux foires et aux séminaires, cela lui permet en premier lieu de se faire connaître par les clients c'est un moyen d'attirer la clientèle sur le nouveau produit potentiel, en deuxième lieu elle réalise une analyse de son potentiel environnement afin de mieux cerner son marché, ses clients et de réaliser une étude comparative de son produit.

L'entreprise CO.G.B LaBelle a recours à la technique du feedback, c'est-à-dire qu'elle expose son produit à une évaluation d'expérience, généralement elle utilise cette technique avec des clients fidèles afin de mesurer le degré de satisfaction de son produit, cette technique pèse dans la balance de décision, car elle permet à l'entreprise de soit commercialiser le produit, de réaliser des modifications pour améliorer le produit ou d'abandonner l'idée si l'expérience est un échec.

Après plusieurs sessions le comité de planification délibère en prenant en compte les études préalables. Si le choix est favorable alors dans ce cas ce comité demande aux personnes concernées de mettre en œuvre les éléments nécessaires pour la réalisation du produit.

1.11.5 Moyens de la diversification

Pour s'assurer de la réussite du lancement de son produit ou de son activité, l'entreprise CO.G.B LaBelle s'est appuyée sur des facteurs matériels et immatériels afin de garantir un bon fonctionnement et un retour sur investissement rentable. Parmi ces moyens on retrouve :

- Les compétences et savoir-faire : l'entreprise CO.G.B LaBelle veille à disposer d'un personnel compétent capable de réaliser sa mission avec virtuosité. Le personnel étant un élément important dans l'organisation affecte indéniablement le fonctionnement de l'entreprise et sa capacité à réaliser des profits, c'est pourquoi l'entreprise CO.G.B LaBelle mise sur les compétences et savoir-faire comme moyen de succès, elle s'assure de former ses employés aux nouvelles technologies afin d'acquérir une maîtrise de ses activités.
- Le matériel et l'équipement : le matériel de production dont dispose l'entreprise est constituée de machines de raffinage, machine de production de savon, équipement de saponification et d'hydrogénation et d'une station d'épuration des eaux. Tous ces éléments contribuent à la commercialisation des produits et donc à la croissance de l'entreprise, ce qui fait des moyens matériels un facteur qui favorise la performance de l'entreprise et dont l'entreprise fait appel pour assurer sa réussite.
- L'innovation : l'entreprise CO.G.B LaBelle prend en compte la technologie et sait que c'est un facteur qui lui permet de se différencier, l'innovation étant un élément de compétitivité l'incite à renforcer la qualité de ses processus et à réaliser des opérations d'amélioration et de correction pour une meilleure qualité de produits. L'entreprise CO.G.B LaBelle emploie l'innovation comme un outil d'intégration qui favorise sa performance.

Section 02 : méthodologie de la recherche.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil dans la section précédente, nous allons à présent dévoiler le déroulement de notre stage dans l'entreprise, en commençant par une brève présentation de l'objectif de notre étude, nous allons ensuite poursuivre par une exposition de la méthodologie de recherche, des outils utilisés.

2. 1 Méthodologie de la recherche

Notre travail de recherche est centré sur la diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle étant donné la diversité de la gamme de produits, nous avons réalisé une enquête auprès des employés de l'entreprise afin de collecter des informations sur cette stratégie le but étant de connaître les moyens utilisés pour son élaboration, ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise.

2.1.1. L'enquête

L'enquête est une méthode d'investigation de plus en plus utilisée dans les travaux de recherche, parmi les méthodes de l'enquête, nous distinguons les entretiens et l'enquête par sondage. Notre étude est basée sur une enquête par sondage, en utilisant un questionnaire et un entretien comme moyen de collecte des informations utiles, pour cela nous avons établi un questionnaire destiné aux employés de CO.G.B LaBelle, nous avons aussi mené un entretien avec le directeur général, pour bien comprendre le déroulement de la stratégie de diversification et déterminer les moyens utilisés pour son élaboration.

2.1.2. Objectifs de l'enquête

L'intitulé de notre mémoire est l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise, afin de connaître la réalité sur notre thème nous avons dû réaliser une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise CO.G.B. LaBelle.

Cette enquête avait pour but de recueillir des informations authentiques pour assurer une analyse rigoureuse, afin de répondre à notre problématique et de prouver à partir des résultats obtenus la relation entre la diversification et la performance.

Avant l'interprétation et l'analyse des résultats, nous avons élaboré un questionnaire divisé en deux parties la première partie traite sur le sujet de la diversification et la deuxième sur la performance que nous avons distribué aux employés de l'entreprise, ces employés sont issus de différents services nous nous sommes intéressées à tous les niveaux de l'entreprise pour avoir une meilleure vision de l'opinion de ces personnes sur les variables étudiées.

A cet effet nous avons pu récolter des informations intéressantes que nous présenterons dans la section 03 avec une analyse détaillée.

2. 2 Echantillon

La taille de notre échantillon au total équivaut à 30 personnes compris de différents services.

Pour certains employés, il a été donné de remplir les deux parties en rapport avec leurs liens directs avec notre enquête. Parmi ces employés, on retrouve le directeur général, des cadres, des agents de maîtrise ainsi que des exécutants.

La diffusion, c'est fait le 09/05/2022, nous avons pu récupérer la moitié des questionnaires au bout de 2 jours, le reste des questionnaires ont été récupérés le 22/05/2022

2. 3 Les outils de recueil d'information

Afin de recueillir les informations qui appuieront notre hypothèse, nous avons utilisé un questionnaire d'enquête.

• Entretien

L'entretien, appelé également entretien structuré, est une interview au cours de laquelle l'enquêteur, après avoir proposé à l'enquêté une consigne de départ, doit obtenir les réactions de l'enquêté sur un certain nombre de thèmes. L'enquêteur ne propose explicitement ces thèmes que si l'enquêté ne les aborde pas spontanément et cela respecte un ordre prédéterminé.¹²⁹ Nous avons réalisé un entretien avec le directeur général de l'entreprise, cet entretien avait pour but de récolter le plus d'informations possible concernant notre sujet. L'entretien en question a duré une heure (12h30min à 13h30min) le 18/05/2022.

• Questionnaire

Le questionnaire est un outil de sondage que nous avons utilisé pour recueillir des informations auprès des employés de l'entreprise CO.G.B. LaBelle, dans notre cas nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de deux parties la première partie concerne la diversification en entreprise et la seconde la performance de l'entreprise.

a. Première partie

Pour cette première partie nous nous sommes intéressées à la stratégie de diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle, ce questionnaire contient neuf questions fermées (annexe 01).

¹²⁹ Chirouze Yves Le Marketing, Études et stratégies - 2e édition, Ellipses, 2007, page 68

Les questions fermées sont des questions avec des réponses préétablies qui incitent les personnes à faire un choix. Dans notre questionnaire nous avons des questions fermées de type choix multiple c'est-à-dire que les personnes peuvent choisir plusieurs réponses parmi les réponses données.

b. Seconde partie

Cette partie a été divisée en quatre destinée à différents types de service de l'entreprise, le service commercial, le service production, le service gestion des ressources humaines et enfin le service finance. Nous avons voulu à travers ce questionnaire réaliser un tableau de bord prospectif pour mesurer la performance de l'entreprise, selon les quatre services, chaque service représente un axe du tableau de bord prospectif.

- Service production : le service production est le service qui permet de mesurer la qualité des processus internes de l'entreprise. Ce questionnaire se compose de neuf questions de type fermées. Parmi ces neuf questions cinq sont dichotomiques (oui / non) et quatre sont à choix multiples.
- Service commercial : le service commercial correspond à l'axe satisfaction client. Ce questionnaire se divise en dix questions fermées dont quatre sont dichotomiques deux trichotomiques, trois à choix multiples et une échelle de satisfaction.
- Service finance : le service finance fait référence à l'axe finance. Ce questionnaire se compose de dix questions dont trois sont dichotomiques et sept sont à choix multiples.
- Service gestion des ressources humaines : ce service fait référence à l'axe apprentissage organisationnel, il se compose de huit questions, cinq sont dichotomiques, une est trichotomique, une est à choix multiple et enfin une échelle de satisfaction.

2.4 Elaboration du questionnaire

Pour la création de notre questionnaire, nous avons procédé par ordre d'importance. Afin de bien structurer nos questions, nous avons débuté par une présentation des variables pour connaître l'avis des interrogés, nous avons ensuite introduit des questions techniques, leurs buts étaient de présenter l'entreprise, son climat, ses activités dans le but de nous aiguiller sur le thème abordé.

La première partie était dédiée aux personnels liés à la stratégie d'entreprise, le contenu de ce questionnaire a pour principal but de présenter la diversification de l'entreprise CO.G.B LaBelle.

Les questions de cette partie se succèdent de façon cohérente, elles suivent un ordre croissant qui permet de faciliter la compréhension du sujet et d'apporter le maximum de réponses.

Les questions de la seconde partie ont été rédigées suivant la mission de chaque service, le but est de pourvoir à travers les réponses comprendre le lien qu'apporte ce service à l'entreprise. Chacune des questions à un but bien précis, elles ont toutes été réalisées dans le but d'identifier les missions du service et de déterminer son niveau de contribution dans le développement de l'entreprise.

2. 5 Objectifs du questionnaire

2.5.1. Objectifs de la première partie

Tableau 7: les objectifs du questionnaire sur la diversification

Questions	Objectifs
1. Que représente pour vous la diversification ?	Définir la notion de la diversification selon les personnes
2. Quel est le type de diversification adopté par le groupe LaBelle?	Déterminer quel est le type d diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle
3. Pour quelles raisons le groupe LaBelle a choisi la diversification ?	Les motivations qui ont poussé la création de nouveaux produits.
4. Quelles sont les conditions de réussite d'une stratégie de diversification ?	Déterminer la procédure d'amélioration des produits que l'entreprise adopte.
5. Pourquoi crée un nouveau produit ?	Spécifier les raisons qui ont poussé l'entreprise à se développer
6. Quels sont les avantages de la diversification ?	Connaitre la contribution de la diversification à l'entreprise.
7. Quels sont les inconvénients de la diversification ?	Connaitre l'impact de la diversification sur l'entreprise.
8. Pourquoi refuser la stratégie de diversification ?	Définir la raison qui pousse les entreprises à suivre une stratégie de spécialisation plutôt qu'une stratégie de diversification.
9. Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise LaBelle ?	Déterminer les moyens de mesure de performance de l'entreprise.

2.5.2. Objectifs de la seconde partie

Tableau 8: les objectifs de l'axe du service commercial

Questions	Objectifs
1. Quelle est la position de l'entreprise sur le marché ?	Connaitre les forces de l'entreprise
2. Considérez-vous que la diversification a permis à l'entreprise de se faire connaitre ?	Déterminer l'impact que la diversification a sur l'entreprise
3. La satisfaction des clients est-elle un objectif principal pour l'entreprise ?	Etudier l'importance du facteur client dans l'entreprise.
4. L'entreprise s'intéresse le plus à quoi pour améliorer sa performance ?	Connaitre les priorités de l'entreprise
5. Quel est le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des produits de l'entreprise ?	Fixer le niveau satisfaction des clients
6. Pensez-vous que l'entreprise a atteint tous les clients potentiels ?	Délimiter la clientèle de l'entreprise
7. La diversification permet-elle de fidéliser les clients de l'entreprise ?	Connaitre l'effet de la diversification sur la performance commerciale
8. Pensez-vous que la satisfaction client est un indicateur de mesure de la performance ?	Confirmer que la satisfaction client est un outil de mesure
9. Comment l'entreprise se prend-elle pour fidéliser ses clients ?	Avoir une idée sur la stratégie de l'entreprise
10. Combien représente le nombre de vos clients dans les différentes villes ?	Spécifier la clientèle de l'entreprise.

Source : réalisation personnelle

Tableau 9: les objectifs de l'axe du service GRH

Question	Objectifs
1. Pensez-vous que les employés jouent un rôle important dans l'entreprise ?	Déterminer l'influence des employés sur l'entreprise
2. La performance de l'entreprise dépend-elle des employés ?	Déterminer l'opinion du personnel sur leur travail
3. Les employés ont-ils été informés de l'élaboration de nouveaux produits ?	Identifier le déroulement de la diversification
4. Les employés ont-ils été suffisamment motivés à l'idée d'adopter la stratégie de diversification ?	Evaluer le degré de satisfaction des employés
5. La diversification des produits de l'entreprise a-t-elle eu un impact sur les employés ?	Connaitre l'impact de la diversification sur le service.
6. Evaluez le climat travail de votre entreprise ?	Spécifier le niveau d'épanouissement du personnel
7. Selon vous les compétences métiers de l'entreprise sont-elles des facteurs de succès ?	Connaitre l'importance des compétences au sein d'une organisation
8. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise	Connaitre les priorités de l'entreprise

Source : réalisation personnelle

Tableau 10: les objectifs de l'axe du service production

Questions	Objectifs
1. Pensez-vous que la fabrication des produits similaires affecte la performance de l'entreprise ?	Vérifier l'effet de synergie sur la production
2. Faites-vous appel à des sous-traitants ?	Déterminer si l'entreprise est dans une démarche accrue de productivité
3. Pensez-vous que la qualité des processus internes de production est un facteur de succès pour l'entreprise ?	Savoir si les processus de production sont considérés comme des facteurs clés dans succès dans l'entreprise.
4. la qualité des produits dépendant-elle de la performance de processus internes ?	Déterminer le niveau d'importance de la qualité dans l'entreprise.
5. le développement du produit a-t-il un impact sur l'entreprise et sa performance ?	Voir l'évolution des produits diversifiés sur la performance de l'entreprise
6. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise	Connaitre les priorités de l'entreprise
7. Comment considérez-vous la diversification ?	Déterminer la notion que portent les employés pour la diversification
8. Que pensez-vous de la performance de l'entreprise ?	Déterminer la compréhension des employés sur le terme performance
9. l'entreprise s'intéresse le plus à quoi pour améliorer sa performance ?	Déterminer les priorités de l'entreprise en termes d'amélioration de performance.

Source : réalisation personnelle

Tableau 11: les objectifs de l'axe du service finance

Questions	Objectifs
1. Avez-vous constaté une augmentation de la performance après la diversification des activités de l'entreprise	Déterminer que la diversification agit positivement sur la performance de l'entreprise
2. Que représente la diversification ?	Déterminer la notion de diversification selon le service finance
3. Dans quelle mesure la diversification des produits ou des activités joue un rôle important dans la performance de l'entreprise ?	Définir l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise.
4. Comment avez-vous mesuré le degré de réussite ou d'échec d'un produit ?	Déterminer les indicateurs qu'utilise l'entreprise pour mesurer la performance.
5. La diversification est-elle un moyen d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ?	Démontrer que la diversification permet à l'entreprise de se développer
6. Pense vous que la performance financière est un indicateur de survie de l'entreprise ?	Montrer le rôle de la performance dans l'entreprise
7. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise ?	Déterminer les priorités de l'entreprise.

Source : réalisation personnelle

Section 03 : analyse et interprétation des résultats

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé un questionnaire qui a été adressé aux différentes catégories de services de l'entreprise dans le but de récolter des informations pour atteindre notre objectif et répondre à notre thématique.

3.1 Analyse et interprétation du questionnaire

L'analyse des résultats est une technique qui permet la comparaison quantitative ou qualitative des différentes solutions envisagées, c'est à partir des résultats que nous allons tirer des conclusions, et répondre à notre problématique, pour cela nous allons présenter les résultats question par question, nous allons diviser l'interprétation en deux parties, nous allons ensuite calculer les pourcentages sur la base des réponses données.

3.1.1. Partie 1 : questions relatives à la diversification

Dans cette première partie, nous allons traiter les questions relatives à la diversification pour connaître son importance, son déroulement, sa maîtrise et les avantages qu'elle procure à l'entreprise.

- Question 01 : Que représente pour vous la diversification ?

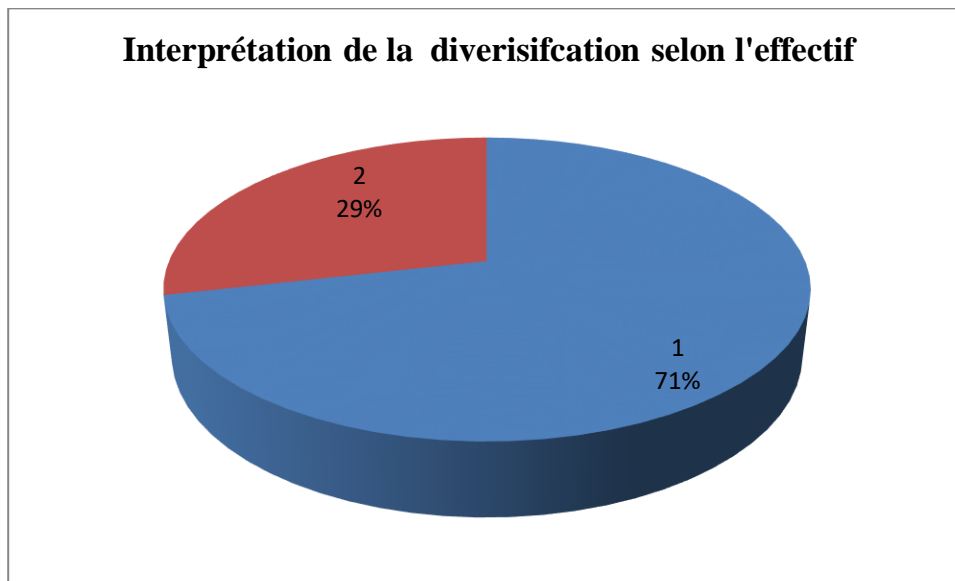
Tableau 12: signification de la diversification

signification de la diversification

Réponses	Effectifs	Fréquences
1) Une stratégie qui permet de développer les activités de l'entreprise	15	71.42%
2) Un moyen pour l'entreprise de répartir les risques par le développement de nouveaux produits	6	28.57%
Total des réponses	21	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 8: définition de la diversification



Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour la question 01 nous montrent que 71% des personnes interrogées considèrent la diversification comme une stratégie de développement.

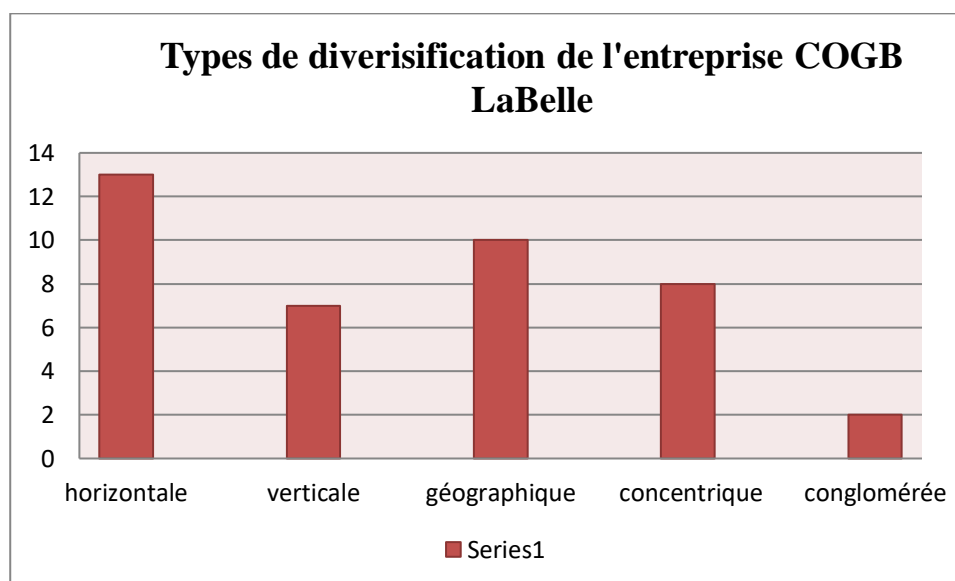
- Question 02 : Quel est le type de diversification adopté par le groupe LaBelle?

Tableau 13: type de diversification de l'entreprise

Types	Effectifs	Fréquences
a) La diversification horizontale	13	32.5%
b) La diversification verticale)	7	17.5%
c) La diversification géographique	10	25%
d) la diversification concentrique	8	20%
e) la diversification conglomérée	2	5%
Total des réponses	40	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 9: types de diversification de l'entreprise



Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour la question 02 nous montrent qu'il existe quatre sortes de diversification au sein de l'entreprise, cependant il y a un léger écart, car avec un pourcentage de 32,5%, nous pouvons comprendre que le type de diversification principale de l'entreprise est horizontal. À partir des réponses données par l'échantillon nous constatons que l'entreprise dispose de différentes stratégies de diversification.

- Question 03 : Pour quelles raisons le groupe LaBelle a choisi la diversification ?

Tableau 14: les raisons de la diversification

Raisons	Effectifs	Fréquences
1) Une meilleure répartition des risques de l'activité	7	26.92%
2) Réduction des couts sur le long terme	7	26.92%
3) Augmentation du chiffre d'affaire	12	46.15%
Total des réponses	26	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenu pour la question 03 nous montrent une différence flagrante entre les réponses, car les réponses A et B ont obtenues un pourcentage de 26.92 %, à la différence de la réponse C qui obtient 46.15% des voix comme le représente le graphique ci-dessus

- Question 04 : Quelles sont les conditions de réussite d'une stratégie de diversification ?

Tableau 15: conditions de réussite de la diversification

Conditions	Effectifs	Fréquences
1) Acquérir de nouvelles compétences	15	33.33%
2) L'accès au marché	10	22.22%
3) Proposer une innovation	6	13.33%
4) Créer de la valeur ajoutée	9	20%
5) Utilisation de la capacité de l'entreprise existante	5	11.11%
Total des réponses	45	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour la question 04 nous montrent une différence flagrante entre les réponses, car les réponses A et B ont obtenu un pourcentage de 26.92 %, à la différence de la réponse C qui obtient 46.15% des voix comme le représente le graphique ci-dessus.

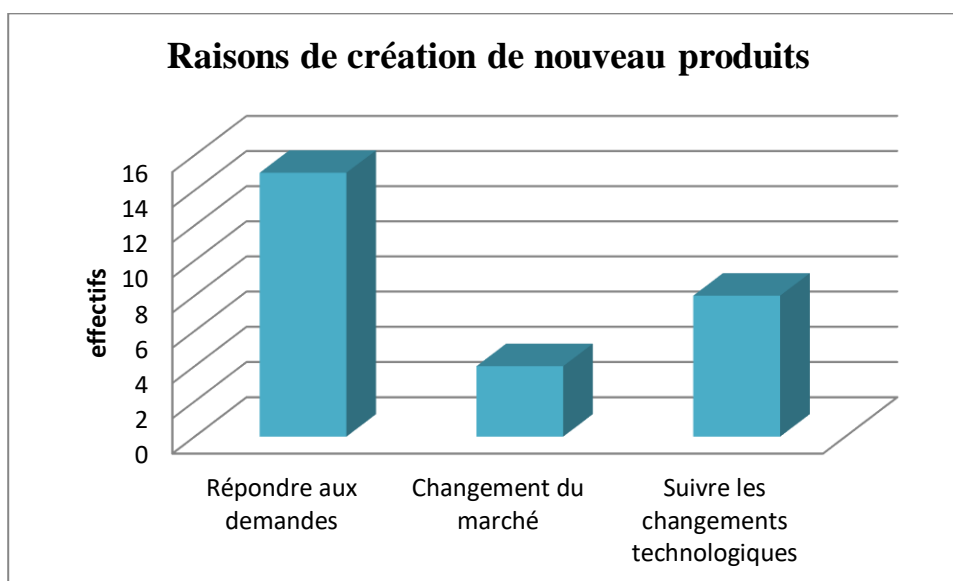
- Question 05 : Pourquoi crée un nouveau produit ?

Tableau 16: raisons de création d'un nouveau produit

Raisons de création de nouveaux produits	Effectifs	Fréquences
1) Répondre aux demandes	15	55.55%
2) Changement du marché	4	14.81%
3) Suivre les changements technologiques	8	29.62%
Total des réponses	27	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 10: les raisons qui poussent l'entreprise à créer de nouveaux produits.



Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour la question 05 permettent de déterminer les raisons qui poussent à créer de nouveaux produits, pour cette question la majorité de l'échantillon a choisi comme réponse la réponse A qui correspond à « répondre aux demandes / à la demande) » avec un taux de 55.55 %,

- Question 06 : Quels sont les avantages de la diversification ?

Tableau 17: avantage de la diversification

Avantages	Effectifs	Fréquences
Elle m'apprend que l'autre n'est pas un danger	4	16.66%
Elle aide l'entreprise à être plus rentable et compétitive	13	54.16%
Elle aide à accepter l'inconnu et l'incertitude	2	8.33%
Elle apprend à l'entreprise a mieux s'adapter	5	20.83%
Total des réponses	24	100%

Source : réalisation personnelle

Nous remarquons que 16.66% ont choisi la réponse A qui correspond à « Elle m'apprend que l'autre n'est pas un danger », 54.16% considèrent que c'est un moyen d'améliorer la rentabilité et la

compétitivité, 8.33% considèrent qu'elle aide à accepter l'inconnu et l'incertitude et enfin 20.83% considèrent qu'elle permet à l'entreprise à mieux s'adapter

- Question 07 : Quels sont les inconvénients de la diversification ?

Tableau 18: les inconvénients de la diversification

Inconvénients	Effectifs	Fréquences
Les risques d'ordre culturel	2	10.52%
Effacement partiel de certaines singularités et profils	6	31.57%
Complexité organisationnelle liée à l'expansion de l'entreprise	11	57.89%
Total des réponses	19	100%

Source : réalisation personnelle

Le tableau ci-dessus identifie les réponses de la question 07, nous remarquons un taux de 10.52% pour la première réponse suivit d'un taux de 31,57% pour la deuxième réponse, en ce qui concerne la dernière et troisième réponse nous retrouvons un taux de 57,89 % soit la réponse la plus choisie par les personnes interrogées.

- Question 08 : Pourquoi refuser la stratégie de diversification ?

Tableau 19: les craintes vis-à-vis de la diversification

Craintes	Effectifs	Fréquences
1) La diversification devient un problème politique et social	4	19.04%
2) Peur de prendre des risques	15	71.43%
3) Croire que l'égalité est l'état normal	2	9.52%
Total des réponses	21	100%

Source : réalisation personnelle

Le tableau ci-dessus identifie les réponses de la question 08, on remarque un taux de 19.04% pour la première question suivit d'un taux de 71.43% pour la deuxième réponse, et un taux de 9.52% pour la dernière réponse.

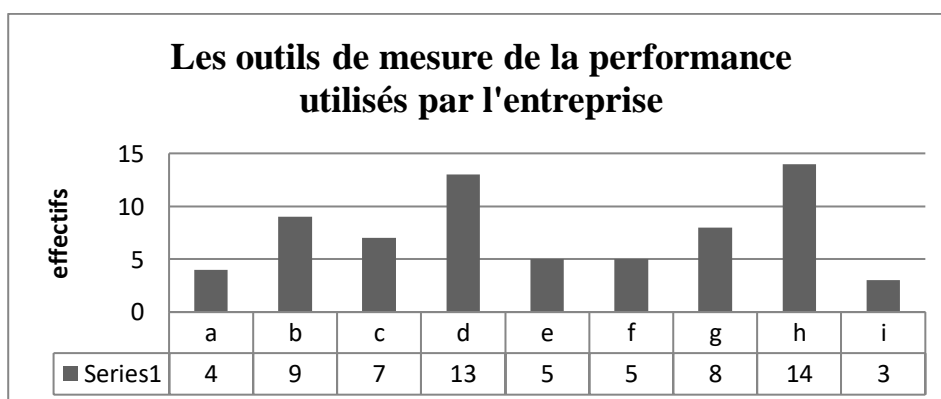
- Question 09 : Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise LaBelle ?

Tableau 20: les indicateurs de performances utilisés par l'entreprise.

Indicateurs	Effectifs	Fréquences
a) Satisfaction du personnel	4	5.88%
b) Mesure Rentabilité du capital d'investissement	9	13.24%
c) Qualité des processus internes	7	10.29%
d) Rentabilité financière et commerciale	13	19.12%
e) Mesure de rentabilité d'investissement	5	7.35%
f) Besoin de financement du cycle d'exploitation	5	7.35 %
g) Productivité/ solvabilité/ flexibilité	8	11.76%
h) Satisfaction du client	14	20.59%
i) Tableau de bord financier	3	4.41%
Total des réponses	68	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 11: les outils de mesure de la performance de l'entreprise.



Source : réalisation personnelle

La dernière question de cette partie met en évidence les indicateurs utilisés par l'entreprise, à travers la figure présentée plus haut, nous remarquons que l'indicateur H soit la satisfaction client a obtenue 14 voix (20.59%) faisant de cet élément le mode de ce tableau, l'outil de mesure que l'entreprise utilise selon cet échantillon la mesure de rentabilité d'investissement (13.24%), ensuite vient la mesure de rentabilité du capital d'investissement qui représente 13.24% puis la Productivité/ solvabilité/ flexibilité 11,76%, qualité des processus internes obtient 10.29%, la mesure de rentabilité d'investissement et le besoin de financement du cycle d'exploitation obtiennent tous les deux un pourcentage de 7.35 % , la satisfaction du personnel 5.88% enfin le tableau de bord financier obtient un pourcentage de 4.41%

3.1.2. Partie 2 : questions relatives à la performance

Dans cette deuxième partie nous allons traiter les questions relatives à la performance, nous allons étudier les quatre axes qui sont présentés comme suit : axe apprentissage organisationnel (GRH), axe satisfaction client (commercial), axe qualité des processus internes (production) et axe financier.

3.1.2.1. Axe gestion des ressources humaines

- Question 01 : pensez-vous que les employés jouent un rôle important dans l'entreprise ?

Tableau 21: rôle des employés dans l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

Suite à la question pensez-vous que les employés jouent un rôle important dans l'entreprise ?

Avec un taux de 100%, les personnes interrogées ont répondu « oui ». On peut donc comprendre que le personnel affecte le fonctionnement de l'entreprise étant donné qu'il représente la source de travail d l'entreprise.

- Question 02 : la performance de l'entreprise dépend-elle des employés ?

Tableau 22: relation entre performance et GRH.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

Dans cette question nous remarquons déjà qu'il y a une corrélation avec la première question qui stipule que le personnel affecte le fonctionnement de l'entreprise, d'après le résultats obtenus, nous en déduisons, que la performance et les employés sont dans une relation interdépendance, c'est-à-dire que la performance de l'entreprise a besoin d'un personnel et compétences afin de croître, et inversement, la performance affect les conditions de travail du personnel...

- Question 03 : les employés ont-t-ils été informés de l'élaboration de nouveaux produits ?

Tableau 23: déroulement de la diversification dans le service GRH

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

100% des personnes ont répondu oui, pour cette question, nous comprenons que lors du déroulement de la stratégie de diversification la direction a informé le service de ce développement, donc le service GRH est en relation directe avec la création de nouveaux produits.

- Question 04 : les employés ont-t-ils été suffisamment motivés à l'idée d'adopter la stratégie de diversification ?

Tableau 24: motivation des employés.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

Cette question nous permet d'évaluer la motivation du personnel, à partir des résultats, nous déduisons que les employés ont été motivés par le changement du a la création de nouveaux produits, donc la diversification est aussi un moyen d'épanouissement et de motivation.

- Question 05 : La diversification des produits de l'entreprise a-t-elle eu un impact sur les employés ?

Tableau 25: l'impact de la diversification sur les employés de l'entreprise.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	66.67 %
Non	2	33.33 %
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

Le résultat de cette question nous démontre qu'il existe 66.67% des personnes qui considèrent que la diversification a un impact sur les employés contre 33.33% qui estiment que les employés non pas étaient affectés par le lancement de nouveaux produits

- Question 06 : évaluez le climat de travail de votre entreprise ?

Tableau 26: climat de travail de l'entreprise.

Réponses	Effectifs	Fréquences
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	20%
6	2	40%
7	0	0%
8	1	20%
9	1	20%
10	0	0%
Total des réponses	5	100%

Source : réalisation personnelle

Pour l'évaluation du climat de travail, nous remarquons un pourcentage de 20% la note 5/10 ,40% pour la note 6/10, et 20% pour le note 8/10 et 9/10, on comprend donc que le climat de travail de l'entreprise est moyennement bon.

- Question 07: selon vous les compétences métiers de l'entreprise sont-elles des facteurs de succès ?

Tableau 27: les facteurs de succès de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

L'analyse de ce tableau nous permet d'identifier si les compétences métiers sont considérées comme des facteurs de succès. On remarque que la totalité des répondants sont d'accord avec le fait que les compétences métiers sont considérées comme des facteurs de succès, ce qui signifie qu'une entreprise qui dispose de compétences métiers et savoir-faire augmente sa productivité.

La représentation graphique (histogramme) nous donne une meilleure visualisation des résultats et nous pouvons ainsi constater que les compétences et les savoir-faire dans l'entreprise des facteurs de succès pour cette dernière.

- Question 08 : selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise ?

Tableau 28: principale préoccupation de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Consolide et développe les savoir-faire.	3	13.043%
Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.	2	8.67%
Se différencie des autres grâce à des compétences clés	5	21.74%
Favorise la stabilité économique de l'entreprise.	5	21.74%
Développer la créativité du personnel	2	8.67%
Augmenter la croissance de l'entreprise.	3	13.04%
favorise le climat de travail afin de motiver les salariés	3	13.043%
Total des réponses	23	100%

Source : réalisation personnelle

À partir du tableau nous remarquons qu'il existe deux éléments qui disposent de pourcentage élevé nous avons la réponse « favoriser la stabilité économique » et la réponse recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel. Tous deux ont récolté 21.74% soit une

importante part, ce qui nous permet de comprendre que les deux principales préoccupations de l'entreprise sont ces deux éléments.

3.1.2.2. Axe commercial

- Question 01 : quelle est la position de l'entreprise sur le marché ?

Tableau 29: position de l'entreprise sur le marché

Réponses	Effectifs	Fréquences
Forte position	4	100%
Faible position	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour la question 01 permettent de déterminer que l'entreprise dispose d'une forte position sur son marché, nous comprenons que la diversification de produits de l'entreprise lui procure un avantage faisant d'elle une entreprise dominante sur certains marchés.

- Question 02 : considérez-vous que la diversification a permis à l'entreprise de se faire connaître ?

Tableau 30: l'effet de la diversification sur le développement de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	100%
Non	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus pour cette question démontrent que la diversification a permis à l'entreprise de se faire connaître, en effet vu que l'entreprise CO.G.B LaBelle dispose d'un portefeuille de produits variés elle peut donc cibler différents clients et se faire connaître davantage.

- Question 03 : la satisfaction des clients est-elle un objectif principal pour l'entreprise ?

Tableau 31: importance de la satisfaction client

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	3	75%
C'est un des objectifs de l'entreprise mais ce n'est pas l'objectif principal.	1	25%
Non	0	0%
Je ne sais pas	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Parmi les réponses obtenues nous constatons que 75% des personnes considèrent que la satisfaction clients est l'un des objectifs principaux de l'entreprise et 25% considèrent que c'est l'un des objectifs de l'entreprise mais ce n'est pas l'objectif principal, nous concluons que l'entreprise CO.G.B. LaBelle s'intéresse de près à la satisfaction de ses clients.

- Question 04 : l'entreprise s'intéresse le plus à quoi pour améliorer sa performance ?

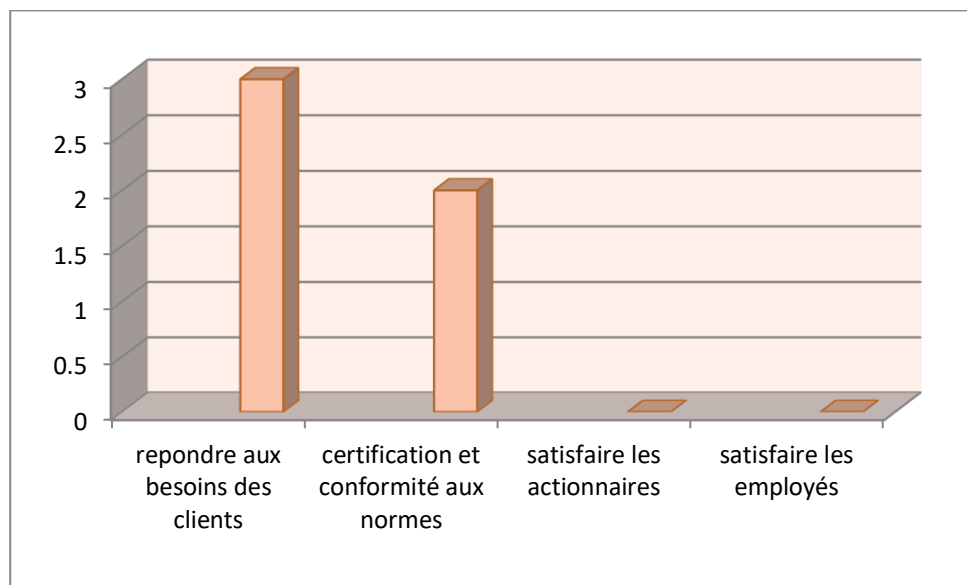
Tableau 32: les priorités de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Répondre aux besoins des clients	3	60%
Certification et conformité aux normes	2	40%
Satisfaire les actionnaires	0	0%
Satisfaire les employés	0	0%
Total des réponses	5	100%

Source : réalisation personnelle

Parmi les réponses obtenues nous constatons que 60% ont répondu à répondre aux besoins des clients et 25% ont répondu certification et conformité aux normes, toutes fois il faut considérer que l'entreprise ne se content pas seulement de répondre aux besoins ou d'être conformes aux normes elle poursuit d'autres priorités qui font d'elle une entreprise avec une forte position sur le marché.

Figure 12: les priorités de l'entreprise



Source : réalisation personnelle

À partir du graphe nous pouvons mieux distinguer la différence entre les réponses données.

- Question 05 : quel est le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des produits de l'entreprise ?

Tableau 33: degré de satisfaction des clients

Réponses	Effectifs	Fréquences
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	66.67%
7	2	33.33%
8	1	0%
9	0	0%
Total des réponses	3	100%

Source : réalisation personnelle

D'après les résultats obtenus nous constatons que 66.67 % de l'échantillon a attribué la note de 7/10 ce qui signifie que les études menées par l'entreprise ont déterminé que les consommateurs sont satisfaits des produits de l'entreprise, nous pouvons comprendre que les produits de l'entreprise sont réalisés afin de satisfaire les clients, l'entreprise se sert de la qualité afin de se rapprocher de ses clients.

- Question 06 : la diversification permet-elle de fidéliser les clients de l'entreprise ?

Tableau 34: fidélisation des clients de l'entreprise.

réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	100%
Non	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Le but de cette question était de connaître l'effet de la diversification sur la performance commerciale, à travers les réponses obtenues, nous pouvons déterminer que « oui » la diversification est un moyen de fidélisation des clients, en effet une entreprise avec différents produits peut toucher plus de clients et donc plaire et satisfaire les besoins de quelques clients qui pourront devenir par la suite des clients fidèles à l'entreprise.

- Question 07 : pensez-vous que la satisfaction client est un indicateur de mesure de la performance ?

Tableau 35: la mesure de la performance par la satisfaction client

réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	100%
Non	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats de la question N07 nous prouvent qu'afin de mesurer sa performance, l'entreprise se sert de la satisfaction client comme indicateur de performance avec un pourcentage de 100% nous pouvons donc conclure que non seulement la satisfaction client est une priorité de l'entreprise mais c'est aussi un outil qui lui permet de se positionner sur son marché afin de déceler ses forces et faiblesses.

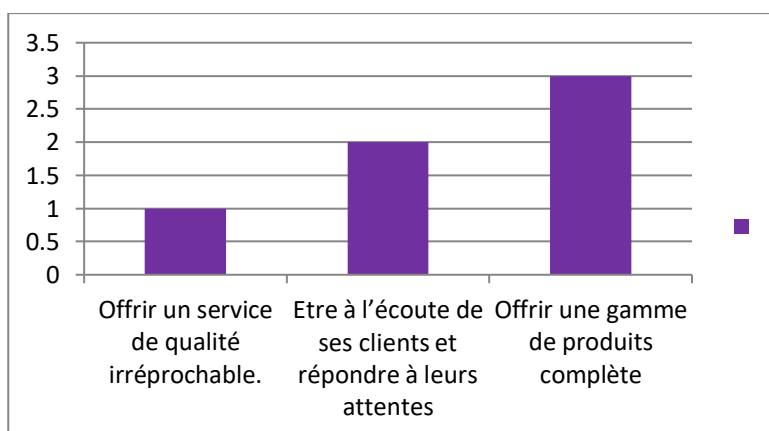
- Question 08 : comment l'entreprise se prend-elle pour fidéliser ses clients ?

Tableau 36: procédure de fidélisation des clients.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Offrir un service de qualité irréprochable.	1	16.66%
Etre à l'écoute de ses clients et répondre à leurs attentes	2	33.33%
Offrir une gamme de produits complète	3	50%
Total des réponses	6	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 13: procédure de fidélisation des clients.



Source : réalisation personnelle

Nous avons compris à travers les questions précédentes que la fidélisation des clients agit sur la performance, afin de comprendre comment l'entreprise se prend-elle pour réaliser cette procédure, nous avons mis au point cette représentation qui met en évidence les moyens que l'entreprise CO.G.B LaBelle utilise dans le but de réaliser cette procédure.

Nous remarquons que la réponse « offrir une gamme de produits complète » est la réponse la plus donnée, à travers cette réponse, on en déduit que la diversification des produits est un élément sur lequel l'entreprise se focalise afin de réaliser le plus de ventes et donc accroître sa performance.

3.1.2.3. Axe production

- Question 01 : pensez-vous que la fabrication des produits similaires affecte la performance de l'entreprise ?

Tableau 37: l'effet de la synergie de production sur la performance de la firme.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	3	18.75%
Non	9	56.25%
Je ne sais pas	4	25%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

A travers le tableau nous pouvons distinguer que la catégorie des « non » a récolté le plus de voix avec un pourcentage estimé à 56.25% on peut donc affirmer que la production de produits similaire n'exerce pas d'effet sur la performance de l'entreprise.

- Question 02 : faites-vous appel à des sous-traitants ?

Tableau 38: sous-traitance de l'activité de l'entreprise.

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	8	50%
Non	8	50%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats de la question N02 nous montrent qu'il y a une impartialité entre les réponses obtenues, donc il n'y a pas de réponse précise que l'on peut donner à cette question. Toutefois si l'on se réfère au dire du directeur général lors de son entretien nous pouvons confirmer que l'entreprise CO.G.B LaBelle fait appel à un sous-traitant pour la distribution d'un produit.

- Question03 : pensez-vous que la qualité des processus internes de production est un facteur de succès pour l'entreprise ?

Tableau 39: la qualité des processus internes sont des facteurs clés de succès

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	13	81.25%
Non	0	0%
Je ne sais pas	3	18.75%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

L'analyse du tableau 38 montre une majorité pour la réponse « oui » avec 81.25% nous concluons qu'une bonne qualité de processus internes permet à l'entreprise de disposer de FCS et de moyen de différenciation.

- Question 04 : la qualité des produits dépend-elle de la performance des processus internes ?

Tableau 40: relation entre la qualité des produits et la performance des processus internes

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	15	93.75%
Non	1	6.25%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

D'après les résultats obtenus nous constatons que 93.75 % de l'échantillon a répondu « oui » ce qui signifie que la qualité des produits dépend de la performance des processus internes, nous comprenons que pour bénéficier d'une bonne situation financière et commerciale les entreprises doivent se munir de processus internes coordonnés et organisés afin de garantir une qualité de produit irréprochable aux consommateurs.

- Question 05 : le développement du produit a-t-il un impact sur l'entreprise et sa performance ?

Tableau 41: impact de la création de nouveaux produits sur la performance de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	13	81.25%
Non	3	18.75%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

Avec un résultat estimé à 81.25% nous comprenons le lancement de nouveaux produits ou le développement d'anciens produits affecte directement le fonctionnement et les résultats de l'entreprise, car en effet lorsqu'une entreprise développe de nouveaux produits ou service elle

adopte systématiquement une nouvelle stratégie afin d'organiser au mieux les tâches pour assurer des activités fructueuses.

- Question 06 : selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise

Tableau 42: les priorités de l'entreprise selon le service production

Réponses	Effectifs	Fréquences
A. Consolide et développe les savoir-faire.	4	8%
B. Se différencie des autres grâce à des compétences clés	7	14%
C. Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.	6	12%
D. Favorise la stabilité économique de l'entreprise.	10	20%
E. Développer la créativité du personnel	4	8%
F. Améliorer les processus de fabrication et réduire les coûts de production.	9	18%
G. Augmenter la croissance de l'entreprise.	10	20%
Total des réponses	50	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus de la question N07 nous démontrent qu'au moins 20% de l'échantillon considère que les principales préoccupations de l'entreprise sont de favoriser la stabilité économique et d'augmenter le chiffre d'affaire. À partir de ces résultats nous pouvons conclure que la performance de l'entreprise est centrée sur le chiffre d'affaire ainsi que sa santé financière, on peut également remarquer que la réponse F « améliorer les processus de fabrication et réduire les coûts de production » ont obtenu un pourcentage de 18 % ce qui la place à la deuxième place la considérant comme une des préoccupations de l'entreprise.

- Question 07 : comment considérez-vous la diversification ?

Tableau 43: compréhension du terme diversification par le service production

Réponses	Effectifs	Fréquences
Un succès car elle augmente la performance de l'entreprise	15	93.75%
Un échec car elle engendre des problèmes financiers, organisationnels, juridiques...	1	6.25%
Total des réponses	16	100%

Source : réalisation personnelle

La diversification est un moyen qui permet d'augmenter la performance de l'entreprise, cette affirmation à récolter 93.75% de voix, ce qui signifie que selon le service production, la diversification est plus un moyen de rendement qu'a coût à supporter.

- Question 08 : que pensez-vous de la performance de l'entreprise ?

Tableau 44: définition la performance par le service production

Réponses	Effectifs	Fréquences
a) Maximiser les revenus de l'entreprise	6	24%
b) Une organisation efficace des ressources de l'entreprise	9	36%
c) Un processus organisationnel qui reflète l'efficacité et l'efficience d'une bonne gestion des activités	8	32%
d) La capacité de l'entreprise à anticiper et à prendre en compte des facteurs externes.	2	8%
Total des réponses	25	100%

Source : réalisation personnelle

À travers les résultats nous pouvons voir que la performance de l'entreprise est définie selon le service production comme l'organisation efficace des ressources, c'est-à-dire qu'une organisation qui dispose d'une bonne gestion des tâches et du personnel et une organisation performante, nous

remarquons aussi que le choix « C » a obtenu 8 voix sur 25 soit un léger écart avec le choix « B » ce qui confirme que la gestion dans une organisation est un facteur de performance.

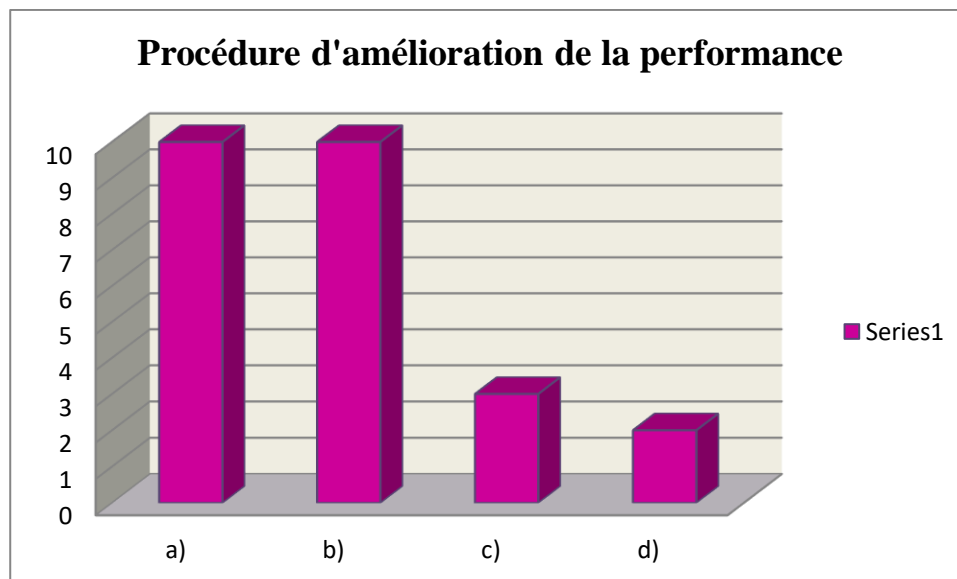
- Question 09 : l'entreprise s'intéresse le plus à quoi pour améliorer sa performance ?

Tableau 45: procédure d'amélioration de la performance de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
a) répondre aux besoins des clients	10	40%
b) certification et conformité aux normes	10	40%
c) satisfaire les actionnaires	3	12%
d) satisfaire les employés	2	8%
Total des réponses	25	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 14: procédure d'amélioration de la performance



Source : réalisation personnelle

À partir du graphique nous pouvons remarquer qu'en premier lieu il existe un écart entre les différentes réponses, en effet les réponses A et B ont obtenu un résultat estimé à 40% contrairement aux réponses C et D qui ont récolté un résultat estimé à 12% ET 8%, ce qui signifie que les réponses répondre aux besoins des clients et certification et conformité aux normes sont les moyens qu'utilise l'entreprise pour améliorer sa performance.

3.1.2.4. Axe financier

- Question 01 : avez-vous constaté une augmentation de la performance la diversification des activités de l'entreprise?

Tableau 46: la diversification permet d'accroître la performance

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	3	75%
Non	1	25%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats de cette question nous démontrent qu'avec une majorité de 75% la diversification des produits affectent la performance de manière positive car elle permet d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise.

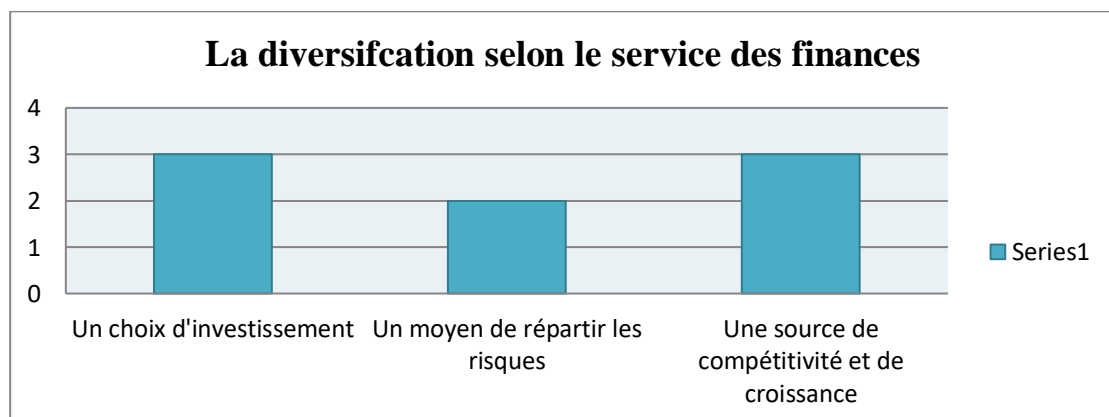
- Question 02 : que représente la diversification ?

Tableau 47: la diversification selon le service des finances

Réponses	Effectifs	Fréquences
Un choix d'investissement qui augmente la performance l'entreprise	3	37.5%
Un moyen de répartir les risques	2	25%
Une source de compétitivité et de croissance	3	37.5%
Total des réponses	8	100%

Source : réalisation personnelle

Figure 15: la diversification selon le service des finances



Source : réalisation personnelle

Cette question vise à établir une définition de la diversification selon les réponses données par le service des finance, selon le tableau37 nous avons une égalité des réponses, en effet la réponse A ainsi que la réponse C ont obtenu toutes les deux un pourcentage de 37.5%, ce qui signifie que le service des finances considère que la diversification est un choix d'investissement qui permet d'augmenter la performance d l'entreprise, mais c'est aussi une source de compétitivité et de croissance.

- Question 03 : dans quelle mesure la diversification des produits ou des activités joue un rôle important dans la performance de l'entreprise ?

Tableau 48: la relation entre la diversification des produits et la performance de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
La diversification des produits permet à l'entreprise de réaliser un excédent de revenus	0	0%
La diversification agit positivement sur l'entreprise	2	40%
La diversification rend l'entreprise plus efficace et efficiente	3	60%
Total des réponses	5	100%

Source : réalisation personnelle

Selon les résultats observés la diversification des produits permet à l'entreprise d'être plus efficace et efficient, ce qui signifie que la diversification est une source de rentabilité pour l'entreprise, de plus avec un pourcentage de 40% nous estimons que la diversification agit positivement de l'entreprise, c'est donc un moyen de richesse pour les entreprises.

- Question 04 : comment avez-vous mesuré le degré de réussite ou d'échec d'un produit ?

Tableau 49: mesure de la réussite ou de l'échec d'un produit.

Réponses	Effectifs	Fréquences
A. Satisfaction client	2	28.57%
B. Fournisseur	0	0%
C. Environnement	1	14.29%
D. Sociale	0	0%

E. Rentabilité	4	57.14%
F. Satisfaction employé	0	0%
Total des réponses	7	100%

Source : réalisation personnelle

À travers les résultats du tableau 39 nous pouvons déterminer les moyens utilisés par l'entreprise afin de mesurer le degré de réussite ou d'échec d'un produit, nous pouvons remarquer que le moyen de mesure le plus répondu est la « rentabilité » ce qui signifie qu'afin d'évaluer la performance de vente d'un produit l'entreprise examine la rentabilité du produit, elle s'intéresse également a la satisfaction client, donc plus un produit répond à la demande et réalise des ventes productives plus il est susceptible d'apporter à l'entreprise d'importants profits.

- Question05 : la diversification est-elle un moyen d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ?

Tableau 50: relation entre diversification et rentabilité

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	100%
Non	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats de la question N05 nous prouvent que la diversification est un moyen qui permet d'augmenter la rentabilité, avec un pourcentage de 100% nous pouvons conclure que non seulement la rentabilité augmente avec la diversification mais elle est aussi un outil qui permet de mesurer le degré de réussite des nouveaux produits et d'évaluer ainsi son efficacité et son efficacité.

- Question 06 : pense vous que la performance financière est un indicateur de survie pour l'entreprise ?

Tableau 51: la performance est un indicateur de survie pour l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
Oui	4	100%
Non	0	0%
Total des réponses	4	100%

Source : réalisation personnelle

Le but de cette question était de démontrer le rôle de la performance dans l'entreprise, à travers les réponses obtenues on peut déterminer que « oui » la performance est un indicateur de survie pour l'entreprise, en effet une entreprise qui réalise de fortes performances est une entreprise prospère et donc une entreprise qui assure sa pérennité et sa longévité.

- Question 07 : selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise ?

Tableau 52: les priorités de l'entreprise

Réponses	Effectifs	Fréquences
A. Consolide et développe les savoir-faire.	1	10%
B. Se différencie des autres grâce à des compétences clés	2	20%
C. Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.	2	20%
D. Favorise la stabilité économique de l'entreprise.	3	30%
E. Développer la créativité du personnel	0	0%
F. Améliorer les processus de fabrication et réduire les couts de production.	2	20%
G. Augmenter la croissance de l'entreprise.	0	0%
Total des réponses	10	100%

Source : réalisation personnelle

Les résultats obtenus de la question N07 nous démontrent qu'au moins 30% de l'échantillon considère que les principales préoccupations de l'entreprise sont de favoriser la stabilité économique. À partir de ces résultats nous pouvons conclure que la performance de l'entreprise dépend de sa santé financière, on peut également remarquer que les réponses B, C et F ont obtenu un pourcentage de 20 % ce qui signifie que les compétences clés, disposer de facteur clés de succès et l'amélioration des processus de production internes sont également Considérer comme des priorités pour l'entreprise.

3.2 Relation entre diversification et performance

A partir de l'enquête réalisée nous avons récolté des données qui vont nous permettre d'établir le lien entre la diversification et la performance, nous allons ensuite découvrir s'il existe une quelconque relation entre ces variables puis nous allons déterminer sa nature « positive ou négative » pour cela nous allons faire appel au logiciel SPSS pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

- Afin de procéder à l'analyse statistique nous avons défini les variables comme suit :

Y_i = performance ; X_i = diversification.

- les neuf questions que nous allons utiliser pour cette analyse sont :

Axe des X_i :

1. Que représente pour vous la diversification ?
2. Quel est le type de diversification adopté par le groupe LaBelle?
3. Pour quelles raisons le groupe LaBelle a choisi la diversification ?
4. Quelles sont les conditions de réussite d'une stratégie de diversification ?
5. Pourquoi crée un nouveau produit ?
6. Quels sont les avantages de la diversification ?
7. Quels sont les inconvénients de la diversification ?
8. Pourquoi refuser la stratégie de diversification ?
9. Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise LaBelle ?

Axe des Y_i :

1. Considérez-vous que la diversification a permis à l'entreprise de se faire connaître ?
2. Selon vous qu'elle est la principale préoccupation de l'entreprise ?
3. La performance de l'entreprise dépend-elle des employés ?
4. La diversification des produits de l'entreprise a-t-elle eu un impact sur les employés ?
5. La qualité des produits dépend-elle de la performance de processus internes ?
6. Le développement du produit a-t-il un impact sur l'entreprise et sa performance ?
7. L'entreprise s'intéresse le plus à quoi pour améliorer sa performance ?
8. Avez-vous constaté une augmentation de la performance après la diversification des activités de l'entreprise ?
9. Dans quelle mesure la diversification des produits ou des activités joue un rôle important dans la performance de l'entreprise ?

3.2.1. Statistiques descriptives

Tableau 53: statistiques descriptives des questions du questionnaire.

Xi	Effectifs	Moyenne	Variance	Ecart type	Yi	Effectifs	Moyenne	Variance	Ecart Type
Question01	21	10.5	20.25	4.5	Question01	4	2	4	2
Question02	40	8	13.2	3.63	Question02	83	11.86	15.810	3.98
Question03	26	8.666	5.56	2.355	Question03	6	3	9	3
Question04	45	9	12.4	3.51	Question04	6	3	1	1
Question05	27	9	20.66	4.546	Question05	16	8	49	7
Question06	24	6	17.5	4.18	Question06	16	8	25	5
Question07	19	6.33	13.555	3.681	Question07	25	6.25	14.19	3.73 3
Question08	21	7	32.667	5.715	Question08	4	2	1	1
Question09	68	7.556	13.358	3.654	Question09	5	2.666	0.222	0.47 1
Total	291	72.052	149.156	35.771	Total	165	46.776	119.222	27.1 84

Source : réalisation personnelle

L'analyse des moyennes des deux variables Xi et Yi nous montrent que la variable Xi a un score moyen de 72.052 comparé à la variable Yi qui obtient un score moyen de 46.776, nous constatons que la variable Xi est plus élevée de 25.276 en moyenne que la variable Yi, ce qui nous donne un écart type élevé pour Xi comparé à Yi, en effet les données de la variable Xi ont un écart type de 35.771 alors que les données de la variable Yi nous donnent un écart type de 27.184, ce qui signifie que les données de Xi sont plus éloignées et dispersées que les données de Yi. En d'autres termes l'écart type de la variable Yi étant plus petit est plus proche de la moyenne que la variable Xi.

3.2.2. Corrélation entre les deux variables

Le coefficient de corrélation de Bravais-Pearson est un indice statistique qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la relation linéaire entre deux variables. C'est une mesure de la liaison linéaire, c'est à dire de la capacité de prédire une variable X par une autre Y à l'aide d'un modèle linéaire.

Ce coefficient varie entre -1 et +1 ; l'intensité de la relation linéaire sera donc d'autant plus forte que la valeur du coefficient est proche de +1 ou de -1, et d'autant plus faible qu'elle est proche de 0¹³⁰.

¹³⁰ Zarrouk Fayçal, étude de la relation entre deux variables (le coefficient de corrélation), 2012, tiré de http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/Le_coefficient_de_correlation.pdf consulté le 07/06/2022 à 19h20

- une valeur proche de +1 montre une forte liaison entre les deux caractères. La relation linéaire est ici croissante (c'est-à-dire que les variables varient dans le même sens);
- une valeur proche de -1 montre également une forte liaison mais la relation linéaire entre les deux caractères est décroissante (les variables varient dans le sens contraire);
- une valeur proche de 0 montre une absence de relation linéaire entre les deux caractères

La formule du coefficient de corrélation est présentée comme suit¹³¹ :

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Tableau 54: coefficient de corrélation

		diversification	performance
diversification	Corrélation de Pearson	1	,065
	Sig. (bilatérale)		,869
	N	9	9
performance	Corrélation de Pearson	,065	1
	Sig. (bilatérale)	,869	
	N	9	9

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

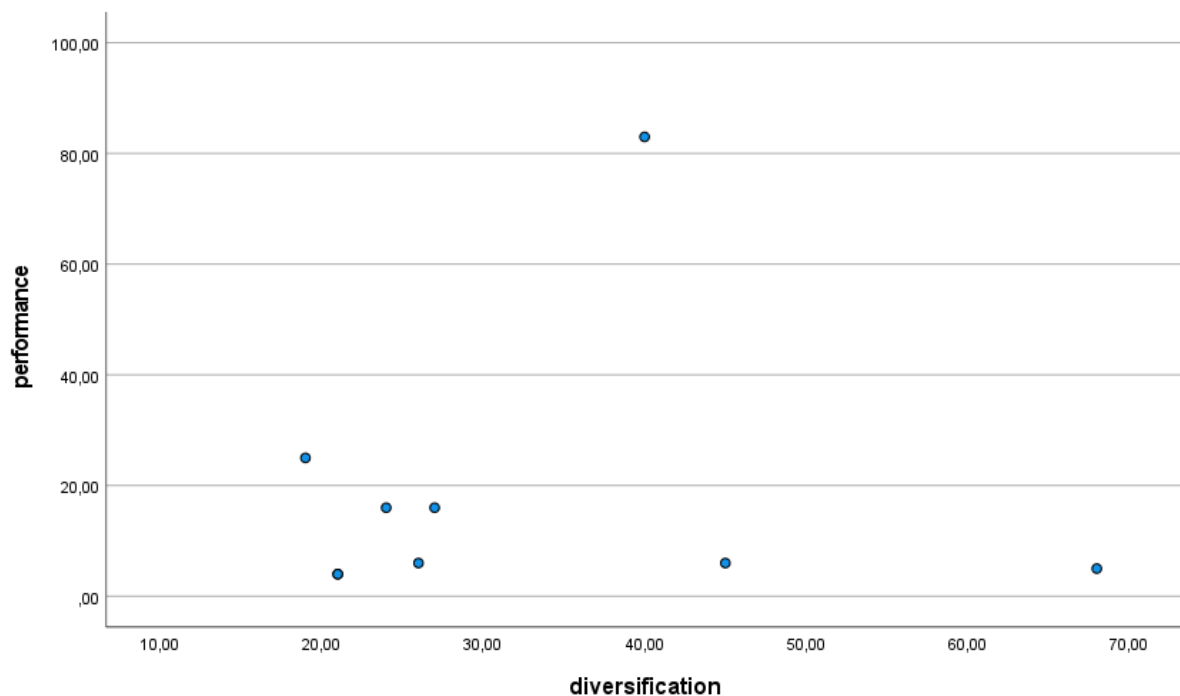
Les données qui figure dans le tableau ci-dessus nous montrent que $r = 0.065$ pour une p-value de 0.869, ce qui signifie que l'intensité de la relation entre X et Y est faible, puisque r est situé entre $0.00 < r = 0.065 < 0.25$, nous pouvons donc conclure que la relation entre X et Y est existante avec un faible degré, cependant ce model n'est pas significatif étant donné que Sig. (Bilatérale) est supérieur à 0.05 nous ne pouvons pas considérer ce model comme étant significative, cela peut s'expliquer par l'absence de données ou l'échantillon réduit que nous avons utilisés, par conséquent si la taille de notre échantillon avait été plus important nous aurons pu avoir une valeur significative pour les deux variables.

C'est pourquoi nous concluons qu'il n'y a pas de corrélation linéaire significative entre X et Y dans l'échantillon.

À travers le schéma ci-dessous nous pouvons mieux apercevoir la relation entre X et Y.

¹³¹ Ibid.

Figure 16: nuage de points de la diversification et de la performance



Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

À partir du nuage de points nous remarquons une dispersion des points de façons aléatoire, car $r = 0.065$, toutefois il existe un regroupement de point entre les valeurs 20 et 30 du tableau qui nous permettent d'apercevoir un début de droite montrant une relation croissante qui expliquerai une relation positive entre X et Y.

Donc l'étude de l'impact de la diversification sur la performance des entreprises a obtenu une corrélation très faibles, positive et non significative du point de vie statistique entre la diversification et la performance ($r = 0.065$, $P > 0.05$), ainsi nous concluons une très faible relation monotone croissante, à savoir lorsque notre variable indépendante X augmente, la variable dépendante Y ne diminue jamais.

Tableau 55: coefficient détermination

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,065 ^a	,004	-,138	27,01490

a. Prédicteurs : (Constante), diversification

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Le R-deux représente le pourcentage de variance de la variable Y qui est expliquée par la variable prédictive X, cette valeur indique que 0.4% de la variance de la performance peut être prédite à partir de la variable diversification. Donc le modèle explique 0.4% de la variation de la variable Y.

Tableau 56: les coefficients de régression

Modèle	Coefficients ^a								
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	15,044	21,231		,709	,501			
	diversification	,102	,595	,065	,171	,869	,065	,065	,065

a. Variable dépendante : performance

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Les coefficients non standardisés : ce sont les valeurs brutes des constantes, appelés les « B », le coefficient bêta est le degré de changement dans la variable de résultat (Y) pour chaque unité de changement dans la variable prédictive (X). Par exemple, à partir du tableau ci-dessus, on voit que la droite de régression peut s'écrire :

$$Y = 15.044 + 0.102X$$

Donc à partir de l'équation, nous pouvons mesurer l'impact de la diversification sur la performance de l'entreprise, ici lorsque la diversification augmente d'une unité la performance augmente de 0.102 unités, c'est-à-dire qu'à mesure que la diversification augmente la performance devrait augmenter de 10.2%, ces résultats sont cependant incertains car la P-value > 0.05, ce résultat peut s'expliquer par la taille de l'échantillon, car en effet plus l'échantillon est grand plus nous sommes susceptibles d'obtenir des résultats certains, dans notre cas nous n'avons pas pu obtenir une taille d'échantillon plus importante.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons pu émettre un ensemble de données qui corrobore notre partie théorique, nous avons présenté l'organisme ou notre travail d'enquête a été réalisé, nous avons ensuite défini la méthodologie de recherche utilisée dans la réalisation de ce travail dans le but d'introduire notre partie empirique.

La partie pratique de notre travail de recherche a été fructueuse, nous avons pu arriver à un résultat satisfaisant qui répond à notre thème, à partir du questionnaire, nous avons déterminé la nature de la relation entre la diversification et la performance, pour cela nous avons utilisé le coefficient de corrélation, que nous avons utilisé comme source de réalisation d'hypothèse.

CONCLUSION

GENERALE

À travers ce mémoire, nous avons présenté le concept de diversification et de performance, nous avons découvert que la diversification était une stratégie d'investissement à long terme que les entreprises adoptent afin d'élargir leurs domaines d'activité stratégiques et par conséquent d'atteindre une compétitivité plus élevée et un positionnement stratégique plus important, de plus l'approche théorique nous a révélé qu'il existe diverses formes de diversification que l'entreprise peut emprunter, chacune d'entre elles ouvre un chemin vers l'essor de la diversité des activités des entreprises.

Lorsque nous évoquons le terme essor économique d'une organisation, il est inéluctable de penser à sa performance, car la performance d'entreprise fait référence à la productivité, au rendement, à l'efficacité et à l'efficience d'une entreprise. Au cours de la rédaction du « chapitre 02 » qui porte sur la performance globale de l'entreprise, nous avons constaté que la performance était souvent liée à l'aspect financier, elle a longuement été perçue comme un indicateur de mesure financière, toutefois en fils du temps cette notion est passée d'un facteur instrumental à un facteur multidimensionnel, en effet la performance est un concept global qui abrite plusieurs dimensions, sa mesure ne se résume pas seulement à la dimension financière, mais aussi à la dimension sociale, organisationnelle, économique, commercial, managériale, technologique et stratégique.

Ainsi, après s'être familiarisé avec les deux concepts, nous nous sommes intéressées à la relation qui unit la diversification et la performance, ainsi que l'effet qu'exerce la diversification sur la performance de l'entreprise, nous avons par ailleurs à travers l'enquête réalisée essayait de déterminer cette influence, afin de répondre à notre problématique « **quel est l'impact de la diversification sur la performance des entreprises** »

Les résultats obtenus nous ont permis d'identifier l'influence de la diversification sur la performance, de plus nous avons pu découvrir la relation que ces deux éléments entretiennent. À partir du calcul des différents coefficients, nous avons pu constater une relation positive entre X et Y, ce qui nous permet de **confirmer l'hypothèse principale** (la diversification agit positivement sur la performance de l'entreprise).

Incessamment des résultats observés, nous pouvons répondre à nos trois autres hypothèses de départ, nous avons conclu qu'il existait bel bien une relation entre la diversification et la performance seulement dans notre cas de modèle, nous concluons qu'il n'y a pas de corrélation linéaire significative entre X (diversification) et Y (performance) dans l'échantillon étudié, cependant si nous supposant que la taille de notre échantillon était plus

importante, nous aurions eu comme résultat une relation linéaire entre X et Y dans l'échantillon au niveau 5%, de plus le résultat nous indique qu'il existe une faible relation entre nos deux variables ce qui signifie que **H2** (il existe une forte relation entre la diversification et la performance) est **invalide**.

En ce qui concerne notre première hypothèse qui suppose que la diversification et la performance varient dans le même sens (**H1**) en se reposant sur les résultats obtenus, nous pouvons **confirmer** que la diversification et la performance varient dans le même sens, car il existe une relation croissante entre ses deux variables.

D'autre part, si nous prenons en compte les résultats obtenus, nous pouvons également **confirmer H3** qui stipule que « lorsque l'entreprise procède à une diversification de produits ou d'activité, la performance augmente », en effet, grâce aux résultats statistiques réalisés, nous avons conclu que la diversification prédisait une augmentation de la performance, ce qui signifie que lorsque la diversification est mise en place dans l'entreprise, la performance de cette dernière augmente, donc la diversification explique l'augmentation de la performance.

Au terme de notre recherche, nous estimons pouvoir prononcer que la diversification a un impact positif sur la performance de l'entreprise, elle fait croître la valeur ajoutée de l'entreprise.

Un approfondissement de la recherche à travers la réalisation d'une étude d'impact pourrait conduire à des résultats plus précis qui pourraient expliciter davantage la nature des relations testées.

Domaines de recherches futures

Afin de vérifier l'impact de la diversification sur la performance des entreprises, il conviendrait de procéder à un examen similaire dans d'autres secteurs pour vérifier la relation entre ces deux éléments. Des études devraient être menées pour établir les facteurs qui déterminent la qualité, l'efficacité et l'efficacité de la performance sur la base d'activités diversifi es pour déterminer si la tendance observ e est durable à long terme et essayer d'aboutir un résultat significatif à partir d'un échantillon plus important.

Les limites de l'étude

La principale limite de cette étude a été l'accessibilité des informations pertinentes pour l'étude. En raison de la nature délicate des informations requises, la majorité des personnes interrogées se sont montrées très réticentes à coopérer, en révélant ce qu'elles considéraient comme les secrets de réussite. Deuxièmement, la majorité des personnes interrogées occupaient des postes de direction et étaient donc relativement occupées et peu disponibles. Ce qui nous a conduits à changer de méthode d'analyse de collecte de données. Nous avons opté en conséquent pour un questionnaire d'enquête comme méthode d'analyse et interprétations de résultats.

Les résultats de cette étude ne sont pas fiables en vue de l'échantillon, car afin d'aboutir un résultat significatif il aurait fallu obtenir plus de réponses, dans notre cas, nous n'avons pas pu agrandir la taille de notre échantillon à défaut d'un manque de personnel et de réponses.



BIBLIOGRAPHIE



Ouvrages

- 1) Abdelhamid EL GADI « Audit et contrôle de gestion » Mithaq-Almaghrib, 1996.
- 2) Alain Desreumaux, « Stratégie, Pearson Education », Paris, 2006
- 3) Alain Fernandez, « Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif », 2020
- 4) Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition Eyrolles, 5eme édition, 2011
- 5) Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Concepts et méthodes Dunod, 2012
- 6) Ansoff, HI « Stratégie d'entreprise : une approche analytique de la politique commerciale pour la croissance et l'expansion ». New York : McGraw Hill, 1965.
- 7) Ansoff, HI « Un modèle de diversification. Sciences de gestio », vol. 4, non4, 1958.
- 8) Benjamain Hugel, « introduction au système de contrôle interne », 2016
- 9) Bertrand Giboin, « La boîte à outils de la Stratégie », DUNOD, 2e Ed, 2019.
- 10) Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd. 2001.
- 11) Bouquin, H. « Le contrôle de Gestion », 9e éd. Paris: Édition PUF, 2010.
- 12) Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. « Le conseil en organisation : évolution et perspectives ». Le Harmattan, Paris, France, 2011.
- 13) Chirouze Yves « Le Marketing, Études et stratégies » - 2e édition, Ellipses, 2007.
- 14) Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11 « contrôle de gestion » édition Dunod, 2013.
- 15) Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « contrôle de gestion » édition Dunod ; 2018.
- 16) Corwin D. Edwards, « La taille du conglomérat comme source de pouvoir », National Bureau of Economic Research, Inc, 1955
- 17) David Parmenter « Indicateurs de performance clés développer, mettre en œuvre et utiliser des KPI gagnants », 4e édition, 2019, 364 pages
- 18) Detrie Jean Pierre, « stratégor, politique général de l'entreprise » ,Dunod Paris , 2002.
- 19) Didier Noyer, « Manager les performances » Insep Consulting Editions, Paris, 2002.
- 20) DORIATH .B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris 2007.
- 21) DORIATH.B. « contrôle de gestion en 20 fiches », 5emeédition, DUNOD, Paris, 2008.
- 22) GAVINO FONTAINE-. K & A. ZAMBEAUX; « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005

- 23) Gervais Michel, « Le contrôle de gestion », Cinquième édition, édition Economica, 1994
- 24) Gibert, P. « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques ». Paris, Editions d'Organisation.1980.
- 25) Gimbert, X., Bisbe, J. et Mendoza, X. « Le rôle des systèmes de mesure de la performance dans les processus de formulation de stratégie », 2010
- 26) GIRAUD Françoise, SAUPLIC Olivier, NAULLEAU Gérard et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino 2diteur, 2eme édition, 2004.
- 27) Guérard S. « Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé ». Le Harmattan, Paris, France, 2006.
- 28) Guillaume Corpart, « surveiller ses concurrents pour détecter les risques systémiques du marché »,2014.
- 29) Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action »; édition Liaisons 2001.
- 30) Issor. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projet, N° 17, 2017.
- 31) Janz, BD & Prasarnphanich, P, « Comprendre les antécédents d'une gestion efficace des connaissances : l'importance d'une culture centrée sur les connaissances », Decision Sciences, vol. 34, non. 2, 2003.
- 32) Jean-François Marvaud « La performance managériale mettre l'homme au centre du système », editon Ellipses, 2021.
- 33) Jean-Marie Pradier, « La performance ou la renaissance de l'action », 2013
- 34) KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995.
- 35) KAPLAN. R & D. N ORTON « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation, 2003.
- 36) Katz, D. et Kahn, R. « La psychologie sociale des organisations ». New-York : 1966
- 37) Kotler et Dubois ,équipe de professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas Strategor 3ème édition, DUNOD, 1997.
- 38) Lendrevie, Jacques; Lévy Julien,; Lindon Denis, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing , Paris : Dunod; DL 2009.
- 39) LEROY Mechel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 40) Marc Ingham et all, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995
- 41) Marcel Lepetit « Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage ». Paris : Economica. 1977.

- 42) Melicher RW, Rush DF. « Preuve de l'acquisition liée performance des entreprises du conglomérat ». Journal des Finances 1974.
- 43) Niculescu M, Lavalette G., « Stratégies de croissance », Maison d'édition économique, 1999.
- 44) Orange G., « Economies, déséconomies », in R. Le Duff (éds.), Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, 1999.
- 45) P. Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions d'Organisation, 1996.
- 46) P. Pinto, « La performance durable. Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent », Dunod, Paris, 2003.
- 47) P.CHARP ENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997
- 48) Paul C. Lumière, les quatre piliers de la haute performance « The Four Pillars of High Performance » Ohio, Etats-Unis, MGH, 1ere édition 2004.
- 49) RAIMBAULT.G., « comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », CHIHAB, 1994.
- 50) S. Bellut, « La compétitivité par la maîtrise des coûts, conception à coût objectif et analyse de la valeur », Afnor Gestion, 1990
- 51) SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. « La création de valeur et performance financière ». La revue du financier. 2003
- 52) Sauvin, Thierry. « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Edition : Ellipses, Paris, 2005.
- 53) Schein, Edgar H. – « Culture organisationnelle et leadership ». 2e éd. 1992.
- 54) Scherer, F. M. « Structure du marché industriel et performance économique » (2e édition). Boston : Houghton Mifflin, 1980.
- 55) Sharon M. Oster, « Analyse concurrentielle moderne », deuxième éd., Oxford Université Press, 1994.
- 56) Simmons, R. « Strategic orientation and top management attention to control systems ». 1991.
- 57) Yip, GS « Entrée de diversification : développement interne versus acquisition ». vol. 3, 1982

Articles et revues numériques

- 1) A.G. Ale, E. Coudel, H. Devatour, C.T. Soulard, B. Hubert, « Performances environnementale et socioéconomique des exploitations agricoles au Bénin , quelques pistes d'innovations pour un développement rural durable en Afrique », ISDA, Montpellier, France, 2010.
<https://www.researchgate.net/publication/47277696>
- 2) Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct) P113-124 :
https://www.researchgate.net/profile/FarisAlshubiri/post/is_there_any_research_article_suggesting_further_s

tudy_on_market_penetration_and_market_development/attachment/59d6202279197b807797e9c0/AS:288872320782343@1445883937051/download/2.pdf

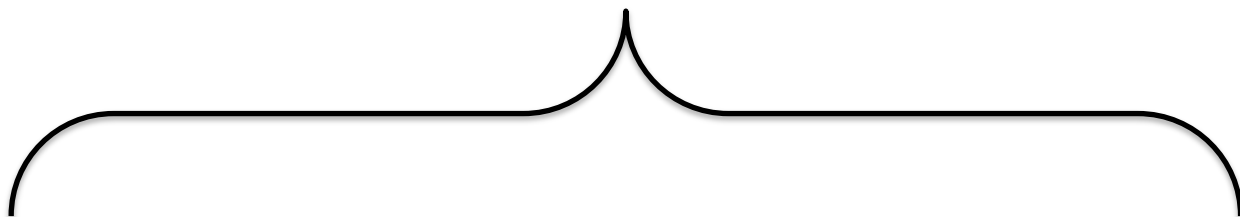
- 3) Bénédicte Briand, Annie Buffeteau-Hejblum, Jean-François Cudelou, Claire Drouet, Annie Mangeot, Marie-Danièle Paillard, Madeleine Regnault « Indicateurs de performance des services documentaires L'expérience d'un groupe de professionnels de l'information » Dans Documentaliste-Sciences de l'Information 2002/1-2 (Vol. 39 pages 26 à 33 : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2002-1-page-26.htm>)
- 4) Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique » Dans La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n°241), page 88-88 <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>
- 5) Eric A Lavoie, la diversification une stratégie d'entreprise, 2006 page 5 https://www.agrireseau.net/era/documents/Lavoie_Eric_A_collges06.pdf
- 6) Florence André-Le Pogamp, Patrick Navatte « l'impact de la diversification sur la valeur de la firme vers une approche contingente » Dans Revue française de gestion 2014/4 (N° 241) page 111 : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-4-page-107.htm>
- 7) Jérôme Méric « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale – le cas du balanced scorecard, « comptabilité contrôle audit » 2003/3 tome 9 page 129 : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2003-3-page-129.htm>
- 8) John F. Rockart, "Les chefs de la direction définissent leurs propres besoins en données", Harvard Business Review, mars-avril 1979 page 81. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- 9) Harry Markowitz. "Sélection de portefeuille." The Journal of Finance, volume 7, n° 1, 1952 ,page 77-91 : https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf
- 10) KAPLAN R.-S. Et NORTON D, Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, 1998 : <https://www.editions-eyrolles.com/Archive/9782708117228/le-tableau-de-bord-prospectif-pilotage-strategique-les-4-axes-du-succes>
- 11) Kaplan Robert S., David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review Reprint Series, (1996) Regents of the University of California CMR, vol. 39, n° 1, automne 1996). <https://docs.oracle.com/middleware/12212help/biec/fr/BIEUG/GUID-39D861D4-12D0-4FE2-8D1E-929791FC8F9D.htm#BIEUG1249>
- 12) Lowe E.A. On the idea of a management control system: integrating accounting and management control, The Journal of Management Studies, vol. VIII, 1971. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x>
- 13) M. Ishaq Bhatti, Z. Razaq Hassan Awan, les indicateurs de la performance et leur impact sur la performance organisationnelle, Springer Science Business Media Dordre 2014, page 5-7: https://www.researchgate.net/publication/266398617_The_key_performance_indicators_KPIs_and_their_impact_on_overall_organizational_performance

- 14)** Mabrouk Aib, Oumhani Belmokhtar « Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière » Dans La Revue des Sciences de Gestion 2010/3-4 (n°243 244) ,page 126 : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-121.htm>
- 15)** Malcolm S. Salter et Wolf A. Weinhold « Diversification par acquisition : stratégies de création de valeur économique » presse libre, 1979, pages 10-57 : [//www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36073](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36073)
- 16)** Michael E. Porter et Victor E. Millar Comment l'information vous donne un avantage concurrentiel Harvard Business Review, 1985<https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- 17)** Michael E.Porter, De l'avantage concurrentiel à la stratégie d'entreprise, Harvard Business Review, 1987, pages 43-59 et 102-12 : <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- 18)** Mike Bourne, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely, Ken Platts “Designing, implementing and updating performance measurement systems” International Journal of Operations & Production Management, 2000, pages 754-771:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570010330739/full/html>
- 19)** P. Lakshmi Narayanamma, Dr.K.Lalitha, Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective, 2016,page 62: <https://campusgaia.org/wisdomlibrary/wp-content/uploads/2021/08/ContentServer-7-6.pdf>
- 20)** Pecassioh Venance Ouattara « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire »Ecole Supérieure de Gestion de Paris - MBA Finance d'entreprise 2007 : https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire.html
- 21)** Prior, D., & Glaser, S. (2003). La vision de l'entreprise basée sur les ressources : une revue de la littérature. Université Macquarie, Département des affaires, page 13 :https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-02006-4_469-1
- 22)** Shleifer A., Vishny R.W., « Management entrenchment : Le cas des managers spécifiques investissements », Journal of Financial Economics, vol. 25, n°1 1989, page. 123-139.https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/management_entrenchment.pdf
- 23)** Tanya Sammut-Bonnici, Randall Russell « Tableau de bord prospectif », Academia Accelerating the world's, page2.
research,2015https://www.academia.edu/40035618/Balanced_Scorecard_Russell_R_H_2015_Balanced_Scorecard_In_Wiley_Encyclopedia_of_Management_Volume_12_Strategic_Management_eds_C_L_Cooper_J_McGee_and_T_Sammut_Bonnici
- 24)** Tony Bovaird, "Public Sector Performance" in Encyclopedia of Social Measurement, 2005:
<https://www.sciencedirect.com/topics/nursing-and-health-professions/performance-measurement-system>
- 25)** Yassine Achhal, « Cadre méthodologique pour la conception d'indicateurs de performance de développement durable » 2013, page 19.
<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/24411/1/30176.pdf>
- 26)** PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications UniversitaireAlgérie.1993, page 20 :
<https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/6207/M%C3%A9moire%20Finale.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

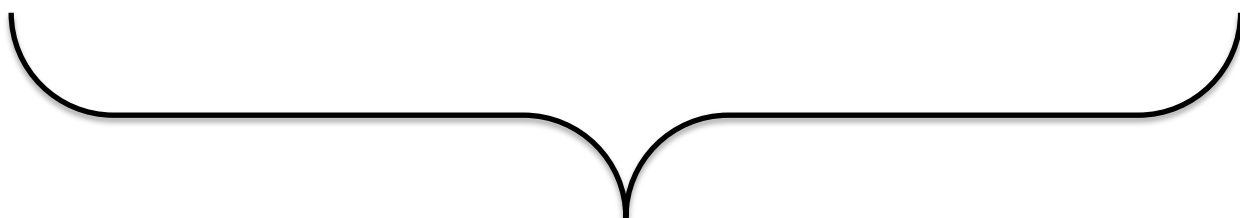
- 27) Yvon Pesqueux « La notion de performance globale », 2005 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>
- 28) Zarrouk Fayçal « étude de la relation entre deux variables » le coefficient de corrélation, 2012 http://www.issepks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/Le_coefficient_de_correlation.pdf

Webographie

- 1) <http://arts.brainkart.com/article/advantages-and-disadvantages-of-diversification---diversification-strategies-1249/>
- 2) <http://marketismag.blogspot.com/2018/05/les-strategies-de-diversification.html>
- 3) <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- 4) <https://bernardmarr.com/the-4-kpis-every-manager-has-to-use/>
- 5) <https://bscdesigner.com/fr/tableau-de-bord-vs-tableau-de-bord-prospectif.htm>
- 6) <https://coursbtsam.fr/diversification-specialisation/>
- 7) <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- 8) <https://lidtfoundations.pressbooks.com/chapter/performance-technology/>
- 9) <https://the-big-win.com/analyse-swot>
- 10) <https://www.datapine.com/blog/strategic-operational-analytical-tactical-dashboards>
- 11) <https://www.experligence.com/analyse-cycle-de-vie-offre-matrice-bcg-boston-consulting-group/>
- 12) <https://www.groupelabelledz.com/spa -cogb-labelle.php>
- 13) https://www.iso.org/iso/fr/iso_14001_-_key_benefits_fr.pdf
- 14) <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/strategie-de-diversification.htm>
- 15) https://www.me.gov.dz/a/?page_id=2926
- 16) <https://www.petite-entreprise.net/P-2467-136-G1-les-differents-types-de-controles.html>
- 17) <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>
- 18) <https://www.tutor2u.net/business/reference/ansoffs-matrix>



ANNEXES



Questionnaire

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Option : Management

**Questionnaire de l'enquête destinée à l'entreprise CO.G.B.
LaBelle**

Ce questionnaire vise à l'élaboration d'un mémoire de Master en science de gestion, option management, à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université de Bejaia. Le questionnaire est destiné à l'entreprise CO.G.B. LaBelle. On vise à travers ce questionnaire le recueil d'informations nécessaires afin d'appuyer notre travail qui porte sur la diversification des entreprises. Le cas pratique permet de mieux mettre en lumière les éléments de la diversification et son impact réel sur la performance de l'entreprise.

Ainsi nous vous remercions pour votre collaboration et nous tenons à vous assurer que tous les éléments de ce questionnaire demeureront confidentiels et seront destinés à des fins de recherche et purement pédagogiques.

Mai 2022

Nom et prénoms des enquêteurs :

- Mouaci Maissa
- Mekhoukhe Céline

encadré par :

Mr.Mohamed Ali Meroudj

Parrainé Par

- Madame Derri Ouassila

1) Profil de l'enquêté

+ fonction occupée :

+ Département affilié :

+ Mission Principale :

Partie 01 : diversification

1. Que représente pour vous la diversification
 - a) Une stratégie qui permet de développer les activités de l'entreprise
 - b) Un moyen pour l'entreprise de répartir les risques par le développement de nouveaux produits

2. Quel est le type de diversification adoptée par le groupe LaBelle?
 - f) La diversification horizontale
 - g) La diversification verticale)
 - h) La diversification géographique
 - i) la diversification concentrique
 - j) la diversification conglomerée

3. Pour quelles raisons le groupe LaBelle a choisi la diversification ?
 - d) Une meilleure répartition des risques de l'activité
 - e) Réduction des coûts sur le long terme
 - f) Augmentation du chiffre d'affaire

4. Quelles sont les conditions de réussite d'une stratégie de diversification ?
 - f) Acquérir de nouvelles compétences
 - g) L'accès au marché
 - h) Proposer une innovation
 - i) Créer de la valeur ajoutée
 - j) Utilisation de la capacité de l'entreprise existante

5. Pourquoi crée un nouveau produit ?
 - d) Répondre aux demandes
 - e) Changement du marché
 - f) Suivre les changements technologiques

6. Quels sont les avantages de la diversification ?
 - e) Elle m'apprend que l'autre n'est pas un danger
 - f) Elle aide l'entreprise à être plus rentable et compétitive
 - g) Elle aide à accepter l'inconnu et l'incertitude

- h) Elle apprend à l'entreprise a mieux s'adapter
7. Quels sont les inconvénients de la diversification ?
- a) Les risques d'ordre culturel
 - b) Effacement partiel de certaines singularités et profils
 - c) Complexité organisationnelle liée à l'expansion de l'entreprise
8. Pourquoi refuser la stratégie de diversification ?
- a) La diversification devient un problème politique et social
 - b) Peur de prendre des risques
 - c) Croire que l'égalité est l'état normal
9. Quels sont les indicateurs de performance de l'entreprise LaBelle ?
- j) Satisfaction du personnel
 - k) Mesure Rentabilité du capital d'investissement
 - l) Qualité des processus internes
 - m) Rentabilité financière et commerciale
 - n) Mesure de rentabilité d'investissement
 - o) Besoin de financement du cycle d'exploitation
 - p) Productivité/ solvabilité/ flexibilité
 - q) Satisfaction du client
 - r) Tableau de bord financier

Partie 02 : performance

Axe 01 : Service gestion des ressources humaine

1. Pensez-vous que les employés jouent un rôle important dans l'entreprise ?
- Oui
 - Non
2. La performance de l'entreprise dépend elle des employés ?
- Oui
 - Non
3. Les employés ont-t-ils étaient informé de l'élaboration de nouveaux produits ?
- Oui
 - Non

4. Les employés ont-t-ils étaient suffisamment motivé à l'idée d'adapter la stratégie de diversification ?

Oui

Non

5. La diversification des produits de l'entreprise a-t-elle eu un impact sur les employés ?

Oui

Non

Si oui précisez.....

.....

6. Evaluez le climat travail de votre entreprise ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Selon vous les compétences métiers de l'entreprise sont-elles des facteurs de succès ?

Oui

non

je ne sais pas

8. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise

Consolide et développe les savoir-faire.

Se différencie des autres grâce à des compétences clés

Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.

Favorise la stabilité économique de l'entreprise.

Développer la créativité du personnel

Augmenter la croissance de l'entreprise.

favorise le climat de travail afin de motiver les salariés.

Axe 02 : service production

1. Pensez-vous que la fabrication des produits similaires affecte la performance de l'entreprise ?

Oui

non

Non je ne sais pas

2. Faites-vous appel à des sous-traitants ?
- Oui
 - Non
3. Pensez-vous que la qualité des processus interne de production est un facteur de succès pour l'entreprise ?
- Oui
 - Non
 - Je ne sais pas
4. La qualité des produits dépendante-elle de la performance de processus internes ?
- Oui
 - Non
5. Le développement de produit a-t-il un impact sur l'entreprise et sa performance ?
- Oui
 - Non
6. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise
- Consolide et développe les savoir-faire.
 - Se différencie des autres grâce à des compétences clés
 - Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.
 - Favorise la stabilité économique de l'entreprise.
 - Développer la créativité du personnel
 - Améliorer les processus de fabrication et réduire les couts de production.
 - Augmenter la croissance de l'entreprise.
7. Comment considérez-vous la diversification comme
- Un succès car elle augmente la performance de l'entreprise
 - Un échec car elle engendre des problèmes financiers, organisationnels, juridiques...
8. Que pensez-vous de la performance de l'entreprise ?
- maximiser les revenus de l'entreprise
 - une organisation efficace des ressources de l'entreprise
 - un processus organisationnel qui reflète l'efficacité et l'efficience d'une bonne gestion des activités
 - la capacité de l'entreprise à anticiper et à prendre en compte des facteurs externes.

9. l'entreprise s'intéresse le plus a quoi pour améliorer sa performance ?

- répondre aux besoins des clients
- certification et conformité aux normes
- satisfaire les actionnaires
- satisfaire les employés

Axe03 : Service commerciale

1. Quelle est la position de l'entreprise sur le marché ?

- Forte position
- Faible position

2. Considérez-vous que la diversification a permis à l'entreprise de se faire connaitre ?

- Oui
- Non

3. La satisfaction des clients est-elle objectif principal pour l'entreprise ?

- Oui
- C'est un des objectifs de l'entreprise mais ce n'est pas l'objectif principal.
- Non
- Je ne sais pas

4. L'entreprise s'intéresse le plus a quoi pour améliorer sa performance ?

- Répondre aux besoins des clients
- Certification et conformité aux normes
- Satisfaire les actionnaires
- Satisfaire les employés

5. Quel est le degré de satisfaction des clients vis-à-vis des produits de l'entreprise ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. La diversification permet-elle de fidéliser les clients de l'entreprise ?

- Oui
- Non

7. Pensez-vous que la satisfaction client est un indicateur de mesure de la performance ?

- Oui
- Non

8. Comment l'entreprise se prend-elle pour fidéliser ses clients ?

- Offrir un service de qualité irréprochable.
- Etre à l'écoute de ses clients et répondre à leurs attentes

- Offrir une gamme de produits complète

Axe 04 : service finance

1. Avez-vous constaté une augmentation de la performance après la diversification des activités de l'entreprise?
 Oui
 Non

2. que représente la diversification :
 Un choix d'investissement qui augmente la performance l'entreprise
 Un moyen de répartir les risques
 Une source de compétitivité et de croissance

3. Dans quelle mesure la diversification des produits ou des activités joue-t-elle un rôle important dans la performance de l'entreprise ?
 La diversification agit positivement sur l'entreprise
 La diversification des produits permet à l'entreprise de réaliser un excédent de revenus
 La diversification rend l'entreprise plus efficace et efficiente

4. Comment avez-vous mesuré le degré de réussite ou d'échec d'un produit ?
 - Satisfaction client
 - Fournisseur
 - Environnement
 - Sociale
 - Rentabilité
 - Satisfaction employé

5. La diversification est-elle un moyen d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ?
 Oui
 Non

6. Pense vous que la performance financière est un d'indicateur de survie de l'entreprise ?
 Oui
 Non
 Ils existent d'autres indicateurs pas seulement la performance financière.

7. Selon vous quelle est la principale préoccupation de l'entreprise ?

- Consolide et développe les savoir-faire.
- Se différencie des autres grâce à des compétences clés
- Recherche des facteurs clés de succès pour disposer d'un avantage concurrentiel.
- Favorise la stabilité économique de l'entreprise.
- Développer la créativité du personnel
- Augmenter la croissance de l'entreprise.
- favorise le climat de travail afin de motiver les salariés.

Table des matières

<i>Remerciement</i>	_____
<i>Liste des abréviations</i>	_____
<i>Liste des tableaux</i>	_____
<i>Liste des figures</i>	_____
SOMMAIRE	_____
<i>Introduction générale</i>	_____ 1
<i>Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la diversification.</i>	_____ 5
<i>Section 1 : généralités sur la diversification</i>	_____ 6
1.1. Définition de la stratégie de diversification	_____ 6
1.2. Les théories et approches de la diversification.	_____ 8
1.2.1. La théorie de l'agence	_____ 8
1.2.2. L'approche du pouvoir de marché	_____ 8
1.2.3. La théorie du management par les ressources (resource based view)	_____ 9
1.2.4. La théorie moderne du portefeuille (Modern Portfolio Theory)	_____ 9
1.3. Les différentes typologies de la diversification	_____ 10
1.3.1. La typologie d'Ansoff :	_____ 10
1.3.2. La typologie de Rumelt (1982)	_____ 11
1.3.3. La typologie de Salter et Weinhold	_____ 12
1.3.3.1. La diversification liée-complémentaire :	_____ 12
1.3.3.2. La diversification liée-supplémentaire :	_____ 13
1.3.4. La typologie de Michael Porter	_____ 13
1.3.4.1. La stratégie concurrentielle	_____ 13
1.3.4.2. La stratégie d'entreprise	_____ 13
1.4. Les formes de la diversification	_____ 13
1.4.1. La diversification horizontale	_____ 14
1.4.2. La diversification verticale (intégration verticale)	_____ 14
1.4.3. La diversification concentrique	_____ 14
1.4.4. La diversification conglomerée	_____ 15
1.5. Les composants de la diversification	_____ 15
1.5.1. Nouveau domaine d'activité	_____ 15
1.5.2. Facteurs clés de succès	_____ 15

1.5.3.	La synergie	16
Section 2 : le processus et le déroulement de la diversification		17
2.1	Les motifs de la stratégie de diversification	17
2.1.1	Les raisons stratégiques	17
2.1.2	Les raisons économiques	17
2.1.3	La raison financière	18
2.1.4	La raison de la survie	18
2.2	Les objectifs de la diversification	18
2.2.1	Elargir son marché	19
2.2.2	Renforcer sa position sur le marché	19
2.2.3	Limitier les risques	19
2.3	Les procédés de la diversification	20
2.3.1	La diversification de placement	20
2.3.2	La diversification de redéploiement	20
2.3.3	La diversification de confortement	20
2.3.4	La diversification de survie	21
2.4	Les préalables à la diversification	21
2.4.1	Surveillance du marché	22
2.4.2	Synergies des activités	22
2.4.3	Recherche et développement	22
2.4.4	La prise de décision	23
2.5	Les choix de modalités d'entrées	23
2.5.1	Les facteurs d'influence des modalités d'entrées	23
2.5.2	Les modes d'entrée	24
2.6	Le déroulement de la stratégie de diversification	24
2.6.1	Evaluer la faisabilité du projet	24
2.6.2	Analyse des ressources techniques et compétences métiers	25
Section 3 : les facteurs de succès de la diversification		26
3.1.	La valeur économique	26
3.1.1.	Gouvernance interne	26
3.1.2.	Avantage concurrentiel	27
3.1.3.	Transfert des compétences	29
3.1.4.	Economies de gamme	29
3.2.	Identité de l'entreprise	29
3.2.1.	La culture d'entreprise	29

3.2.2.	Cohérence culturelle _____	30
3.3.	Vision stratégique _____	30
3.4.	Avantages et inconvénients de la diversification _____	32
3.4.1.	Avantages de la diversification _____	32
3.4.2.	Limites de la diversification _____	33
Chapitre 02 : la diversification et la performance organisationnelle _____		38
Section 1 : les concepts de base sur la performance. _____		39
1.1	Origine de la performance _____	39
1.2	Définition de la performance _____	39
1.3	Théories relatives à la performance _____	40
1.3.1	Approche classique _____	40
1.3.2	Approche multidimensionnelle _____	42
1.4	Les objectifs de la performance _____	43
1.5	Typologies de la performance _____	43
1.5.1	La performance organisationnelle _____	44
1.5.2	La performance financière _____	44
1.5.3	La performance économique _____	44
1.5.4	La performance commerciale _____	44
1.5.5	La performance sociale _____	45
1.5.6	La performance humaine _____	45
1.5.7	La performance stratégique et concurrentielle _____	45
1.5.8	La performance managériale _____	46
1.5.9	La performance technologique _____	46
1.6	Les sources de la performance _____	46
1.6.1	Les sources internes _____	46
1.6.2	Les sources externes _____	47
1.7	Les déterminants de la performance. _____	48
1.7.1	La vigilance _____	48
1.7.2	L'agilité _____	48
1.7.3	L'adaptabilité _____	48
1.7.4	L'alignement _____	49
1.8	Les piliers de la performance _____	49
1.8.1	La vitalité pilier de valeur _____	49
1.8.2	La productivité pilier du personnel _____	49

1.8.3	La compétitivité pilier du marché	49
1.8.4	La rentabilité piliers du métier	50
1.9	Dimensions de la performance	50
1.9.1	Dimension économique	50
1.9.2	Dimension sociale	50
1.9.3	Dimension politique	51
1.9.4	Dimension systémique	51
1.10	Caractéristiques de la performance	51
1.11	Les critères de la performance	52
1.11.1	Critère de cout	52
1.11.2	Critère de délai	53
1.11.3	Critère de qualité	53
1.11.4	Critère d'innovation	54
1.12	Principes de la performance	54
1.12.1	Principe d'efficacité	54
1.12.2	Principe d'efficience	54
1.12.3	Principe de cohérence	55
1.12.4	Principe de pertinence	55
1.13	Les facteurs d'influence de la performance	55
1.13.1	La culture	55
1.13.2	Les compétences	55
1.13.3	L'innovation	56
Section 02 : mesure de la performance		57
2.1.	Les types de mesures de la performance	57
2.1.1.	Mesure de la qualité	58
2.1.2.	Mesure des résultats	58
2.1.3.	Mesure financière	58
2.2.	La mesure de la performance financière	59
2.3.	La mesure de la performance commerciale	61
2.4.	Les axes de mesure de la performance	63
2.4.1.	Axe client	63
2.4.2.	Axe partenaires	63
2.4.3.	Axe personnel	63
2.4.4.	Axe actionnaire	63
2.4.5.	Axe public et développement durable	64

2.4.6.	Axe des processus internes _____	64
2.4.7.	Système d'information _____	65
2.5.	Les critères de mesure de la performance _____	65
2.5.1.	Les critères quantitatifs _____	65
2.5.2.	Les critères qualitatifs _____	66
2.6.	Les systèmes de mesure de performance _____	66
<i>Section 03 : les outils d'évaluation de la performance _____</i>		67
3.1	Tableau de bord _____	68
3.1.1	Rôle du tableau de bord _____	69
3.1.1.1	Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison _____	69
3.1.1.2	Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication _____	69
3.1.1.3	Le tableau de bord, aide à la décision _____	69
3.1.2	Objectifs du tableau de bord _____	70
3.1.3	Type de tableau de bord _____	70
3.1.3.1	Tableau de bord opérationnel _____	70
3.1.3.2	Tableau de bord budgétaire _____	71
3.1.3.3	Le tableau de bord stratégique _____	71
3.1.4	Instruments du tableau de bord _____	71
3.2	Balanced Buisness Scorecard (BBC) _____	73
3.2.1	Les objectifs du tableau de bord prospectif (Balanced buisness Scorecard) _____	74
3.2.2	Les perspectives du tableau de bord prospectif. _____	75
3.2.2.1	La perspective du client _____	75
3.2.2.2	La perspective financière _____	75
3.2.2.3	La perspective du processus interne _____	76
3.2.2.4	La perspective apprentissage organisationnel _____	76
3.3	Les indicateurs de la performance _____	77
3.3.1	Les types d'indicateurs de performance _____	78
3.3.1.1	Satisfaction client _____	78
3.3.1.2	Qualité des processus internes _____	78
3.3.1.3	Satisfaction employés _____	79
3.3.1.4	Indice de la performance financière _____	79
3.3.2	Les caractéristiques des indicateurs _____	79
3.4	Contrôle de gestion _____	80
3.4.1	Les objectifs du contrôle de gestion _____	81
3.4.2	Les types de contrôle de gestion _____	81
3.4.2.1	Le contrôle préventif _____	81

3.4.2.2	Le contrôle de détection	81
3.4.2.3	Le contrôle correctif	81

Chapitre 03 : La diversification un facteur de performance au sein de l'entreprise CO.G.B. LaBelle 84

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 85

1.1	Historique de l'entreprise CO.G.B LaBelle	85
1.2	Zone géographique de l'entreprise	87
1.3	Activités de l'entreprise	87
1.4	Potentiel de production	88
1.5	Missions de l'entreprise CO.G.B. LaBelle	88
1.6	Objectifs de l'entreprise	89
1.7	Département et services de l'entreprise	89
1.7.1	Service production	89
1.7.2	Service de raffinage :	89
1.7.3	Département technique :	90
1.7.4	Département des ressources humaines :	90
1.7.5	Département sécurité :	90
1.7.6	Département comptabilité et finance	91
1.7.7	Département d'approvisionnement	91
1.7.8	laboratoire :	91
1.7.9	Direction commerciale :	91
1.7.10	Services transport :	91
1.7.11	Contrôleur de gestion :	91
1.8	Portefeuille de Produits de l'entreprise	91
1.8.1	Classification des produits du groupe Labelle	92
1.8.2	La classification des produits de l'entreprise CO.G.B. LaBelle	93
1.8.3	Produits leaders	95
1.9	Concurrents de l'entreprise	95
1.10	Parts de marché de l'entreprise	95
1.11	Diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle	96
1.11.1	Type de diversification de l'entreprise CO.G.B. LaBelle	96
1.11.2	Raisons de la diversification	96
1.11.3	Diversification de la gamme de production de l'entreprise	97
1.11.4	Déroulement de la diversification	97

1.11.5	Moyens de la diversification	98
Section 02 : méthodologie de la recherche.		99
2.1	Méthodologie de la recherche	99
2.1.1.	L'enquête	99
2.1.2.	Objectifs de l'enquête	99
2.2	Echantillon	100
2.3	Les outils de recueil d'information	100
2.4	Elaboration du questionnaire	101
2.5	Objectifs du questionnaire	102
2.5.1.	Objectifs de la première partie	102
2.5.2.	Objectifs de la seconde partie	103
Section 03 : analyse et interprétation des résultats		107
3.1	Analyse et interprétation du questionnaire	107
3.1.1.	Partie 1 : questions relatives à la diversification	107
3.1.2.	Partie 2 : questions relatives à la performance	114
3.1.2.1.	Axe gestion des ressources humaines	114
3.1.2.2.	Axe commercial	118
3.1.2.3.	Axe production	122
3.1.2.4.	Axe financier	127
3.2	Relation entre diversification et performance	131
3.2.1.	Statistiques descriptives	132
3.2.2.	Corrélation entre les deux variables	132
Conclusion		13
CONCLUSION GENERALE		84
BIBLIOGRAPHIE		84
ANNEXES		84

Résumé

La diversification est une stratégie avantageuse pour les entreprises, elle permet d'assurer la croissance à long terme et la performance globale de cette dernière. Cette stratégie affecte la performance de l'entreprise dans tous ces aspects. À ce titre, l'objectif de notre étude est d'analyser la relation qui existe entre la diversification et la performance. Après avoir élaboré une partie théorique destinée à présenter ses deux éléments, nous avons établi un questionnaire destiné aux personnels de l'entreprise CO.G.B LaBelle dans le but d'éclaircir la nature de la relation entre la diversification et la performance.

À l'issue de cette étude, nous avons constaté que la diversification exerce un effet positif sur la performance.

Mots clés : CO.G.B Labelle, croissance, DAS, développement, Diversification, entreprise, FCS, investissement, marché, Performance, questionnaire, relation, stratégie, synergie, tableau de bord.

Abstract

Diversification is an advantageous strategy for companies, as it ensures long-term growth and overall performance of the company. This strategy affects its performance in all aspects. In fact, the objective of our study is to analyze the relationship between diversification and performance. After having elaborated a theoretical part intended to present these two elements, we established a questionnaire for the staff of the company CO.G.B LaBelle with the aim of clarifying the nature of the relation between diversification and performance.

As a conclusion, we found that diversification has a positive effect on performance.

Keywords: CO.G.B Labelle, company, critical success factor, dashboard, development, Diversification, growth, investment, market, Performance, questionnaire, relationship, Strategic domain of activities, strategy, synergy.