



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, 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

Option : Management

Thème

*La stratégie de diversification et son impact sur la
performance de l'entreprise*

Cas : CEVITAL

Réalisé par :

**BENSALEM Oualid
BELALA Walid**

Encadré par :

Mr FELFOUL Saadi

2022/ 2023

Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement Mr FALFOUL Saadi, en étant qu'encadrant, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de réalisations de ce mémoire, ainsi que pour sa générosité, l'inspiration qu'il nous a transmis la grande patience dont il a su faire preuve.

Nous adressons sincères remerciements à tous les enseignants (es) du département de science de gestion qui nous ont appris beaucoup de choses durant notre cursus.

Nous remercions aussi l'entreprise CEVITAL pour son accueil.

Nous tenons à remercier aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *A mes chers parents pour leur amour et leur soutien.*
- ❖ *A mes chers frères et mes sœurs.*
- ❖ *A toute la famille BENSALÉM.*
- ❖ *A Mr FELFOUL Saadi et tous les enseignants qui m'ont aidé tout au long de ma formation.*
- ❖ *A tous le personnel de la direction de CEVITAL et mes encadrants Mr RAHMANI Rachid et Mr MAADI Adel.*
- ❖ *A mon cher binôme, BELALA Walid.*
- ❖ *A tous mes chers amies et amis.*

BENSALÉM OUALID

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *A mes chers parents pour leur amour et leur soutien.*
- ❖ *A mes chers frères et mes sœurs.*
- ❖ *A toute la famille BELALA.*
- ❖ *A Mr FELFOUL Saadi et tous les enseignants qui m'ont aidé tout au long de ma formation.*
- ❖ *A tous le personnel de la direction de CEVITAL et mes encadrants Mr RAHMANI Rachid et Mr MAADI Adel.*
- ❖ *A mon cher binôme, BENSALAM Oualid.*
- ❖ *A tous mes chers amies et amis.*

BELALA WALID

Liste des abréviations

Sigles	Désignations
BCG	Boston Consulting Group.
B to B	Business to Business d'une entreprise à une autre.
B to C	Business to Consumer.
GOJEK	Conserve et Jus El-Kseur.
DAS	Domaine d'Activité Stratégique.
DG	Direction Général.
DRH	Direction des Ressources Humaines
PDM	Part De Marché.
PDR	Plan De Rechange.
PDP	Plan De Production.
PDG	Président Directeur Général.
PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.
R&D	Recherche et Développement.
SPA	Société Par Actions.
SPECTERED	Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Règlementaire, Ecologique et Démographique.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

:

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les composants du vecteur de croissance	20
02	Part de marché (DAS HUILES)	54
03	Part de marché (DAS SAUCES)	56
04	Part de marché (DAS MARGARINES)	59
05	Nombre de client.	60

Liste des Figures

N°	Titre	Page
01	Schéma des étapes de la démarche stratégique	08
02	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	10
03	Schéma de la chaîne type de valeur	12
04	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	15
05	L'analyse SWOT	16
06	La matrice BCG	17
07	La matrice de McKinsey	19
08	Les quatre types de diversification	27
09	Les facteurs qui affectent la performance de l'entreprise	38
10	Histogramme représentant les PDM de l'entreprise CEVITAL en 2021 et en 2022 (DAS HUILES).	55
11	Histogramme représentant les PDM de l'entreprise CEVITAL en 2021 et en 2022 (DAS SAUCES)	57
12	Histogramme représentant les PDM de l'entreprise CEVITAL en 2021 et en 2022 (DAS MARGARINES).	59
13	Histogramme représentant le nombre de clients de l'entreprise CEVITAL en 2020, 2021 et en 2022.	61
14	L'organigramme représente la structure industrielle	62

15	L'analyse SWOT pour l'huile de tables	64
16	L'analyse SWOT pour les sauces	66
17	L'analyse SWOT pour les margarines	67
18	La matrice BCG	69

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale 01

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

Section 01 : Généralités sur la stratégie 03

Section 02 : La démarche stratégique de l'entreprise 07

Chapitre II : La stratégie de diversification

Section 01 : La stratégie de diversification 21

Section 02 : La performance de l'entreprise..... 31

Chapitre III : La stratégie de performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et le service

« CEVITAL »..... 41

Section 02 : La stratégie de performance au sein de l'entreprise « CEVITAL »..... 54

Conclusion générale..... 72

Références bibliographiques

Table de matières

Annexes

Introduction générale

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise représente un processus crucial pour orienter son avenir. Cela implique la prise de décisions stratégiques visant à définir la voie à suivre pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. Les choix stratégiques varient en fonction du contexte environnemental. Parmi ces choix, la stratégie de diversification a émergé au cours du siècle dernier, marquant une évolution significative. Contrairement à la spécialisation traditionnelle, la diversification consiste à élargir le portefeuille d'activités de l'entreprise, allant au-delà de l'adaptation aux évolutions technologiques. Cette recherche se penchera sur cette stratégie particulière.

Depuis une quarantaine d'années, la stratégie de diversification n'a cessé de préoccuper le monde des affaires. Dans les rapports annuels des sociétés, anciens ou récents, le mot diversification est associé à la croissance, la stabilité, la prospérité, le progrès, le dynamisme, la réussite et autres vertus de cet ordre. Plus récemment encore, les termes à la mode sont : Redressement, réorientation, renforcement, redéploiement. Mais c'est encore de diversification qu'il s'agit.

Aujourd'hui, les groupes industriels sont largement diversifiés. La diversification constitue un phénomène très répandu dans nos économies modernes, car elle permet de mieux répartir les risques liés aux activités et d'améliorer la diversité de ses clients. A terme, elle contribue à une acquisition de nouvelles parts de marchés et une amélioration de la position concurrentielle, car c'est considéré comme le signe de croissance et performance d'entreprise et qui montre une capacité de compétitivité de marché et d'adaptation très élevée, qui donne l'intérêt de poser la question sur la relation entre la diversification et la performance de l'entreprise.

Notre mémoire traitera donc la stratégie de diversification et son impact sur la performance de l'entreprise au sein de CEVITAL. Dans ce contexte, nous avons formulé notre problématique comme suit :

Quel est l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise CEVITAL ?

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons formulé des hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise CEVITAL Agro-industrie a adopté un ensemble de modèles communs tels que PESTEL et SWOT pour le développement de sa stratégie afin d'assurer une démarche stratégique solide.

H2 : Il existe une forte relation entre la diversification et la performance économique, commerciale et organisationnelle.

Nous avons adopté une approche méthodologique en deux phases distinctes : la première phase a consisté en une recherche bibliographique et documentaire pour approfondir notre compréhension du sujet, tandis que la seconde phase impliquait l'analyse des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Dans un premier temps, nous allons expliquer la démarche stratégique et le diagnostic stratégique. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous expliquons l'importance de la stratégie de

diversification à travers ses définitions, ses différents types et dimensions ainsi ses avantages et les inconvénients, également nous a expliqué la performance de l'entreprise et ses différents indices et ses différents facteurs. Et finalement, dans le troisième chapitre, nous avons menons notre travail par une étude de cas au niveau de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre I

**Notions de stratégie et le diagnostic
stratégique**

Introduction

La stratégie d'entreprise est une des sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Pour bien avancer sur le plan théorique de notre projet, il est important en premier lieu de présenter les deux sections l'un qui contient les notions de base de la stratégie, et l'autre section portera sur la démarche stratégique.

Section 01 : Généralité sur la stratégie

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1996. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Il s'agit notamment, d'atteindre les objectifs stratégiques. Dans cette section nous allons donner l'origine de la stratégie, et quelques définitions citées par de nombreux auteurs, et les différents niveaux de la stratégie.

1. Définition et origine de la stratégie :

1.1. L'origine de la stratégie

L'étymologie de la stratégie nous renvoie à un concept militaire. La stratégie, est fut d'abord « l'art d'organiser et de conduire un ensemble d'opérations militaires prévisionnelles et de coordonner l'action des forces armées ». Ce n'est que dans les années 60 que le concept apparaît dans le secteur économique, pour définir l'ensemble des « choix d'objectifs et de moyens qui orientent à moyen et long terme les activités d'une organisation, d'un groupe ».

En effet, dans un contexte de compétition économique, les entreprises sont amenées à coordonner leurs forces, et à orienter l'ensemble de leurs actions vers des objectifs communs.

Le concept émerge aux Etats-Unis dans le milieu industriel, notamment suite aux recherches de la Business School d'Harvard et d'auteurs tel que H. Igor Ansoff. Il s'agit alors d'aider le secteur industriel à planifier budgets et productions, sur la base de calculs économiques, de perspectives, et de méthodes coûts/avantages. Les démarches stratégiques ont connu de nombreuses évolutions avant d'intégrer le secteur public.

La stratégie tend à fixer les grandes orientations du groupe à moyen et long terme, compte tenu de toutes les contraintes qui se présentent à lui, tant externes (du fait de l'environnement) qu'internes (du fait des caractéristiques qui lui sont propres).

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

Elle a pour finalité d'orienter les forces de l'organisation vers un cap précis, de déployer, de positionner les ressources disponibles dans un milieu marqué par la concurrence, afin d'assurer la pérennité, la croissance, la rentabilité de l'entreprise. C'est d'abord au regard des choix stratégiques que se décident les grands investissements d'une organisation¹.

1.2. Définition de la stratégie :

La stratégie d'entreprise elle a plusieurs définitions qui trouvent leur origine dans l'art militaire.

Selon l'ouvrage STRATEGOR : « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »².

Cette définition identifier deux niveaux de stratégie ; le premier niveau est la stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. Et le deuxième niveau est la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité.

Selon IGOR ANSOFF « la stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas à lui »³.

Selon MICHEL PORTER « c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁴.

2. Les niveaux de stratégie :

Selon GERARD GARIABALDI, il existe quatre niveaux de stratégie dans l'entreprise que l'on peut qualifier ainsi⁵ :

- ✓ Le niveau politique
- ✓ Le niveau stratégique
- ✓ Le niveau tactique
- ✓ Le niveau opérationnel

¹ Mémoire « Investissement et performance de la conception stratégique à la gestion opérationnelle », Université Lumière Lyon 3, 2007.

² STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997, P.42.

³ ANSOFF.I, corporate, strategy McGraw-Hill, 1965, P.54.

⁴ PORTER.M, « Choix stratégique et concurrence », Economica, 1982, P.73.

⁵ GARIABALDI.G, « Analyse stratégique », Eyrolles, Paris, 2008, P.39.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

2.1. Le niveau politique

Il s'agit de former des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, y compris les membres de ce conseil qui exerceraient des responsabilités de gestion dans l'entreprise tels que le PDG et le DG.

C'est le niveau le plus élevé, puisqu'il représente les actionnaires détenant le pouvoir de l'entreprise, c'est donc à ce niveau que doivent être prises, principalement, les décisions concernant.

- ❖ L'identité de l'entreprise
- ❖ La vision à terme de l'entreprise
- ❖ La définition du projet de l'entreprise
- ❖ Le ou les métiers exercés par l'entreprise
- ❖ Le financement de l'entreprise

C'est à ce niveau que se décide ce que nous appellerons *la stratégie de groupe*

2.2. Le niveau stratégique

Il est composé des membres de la direction : du PDG, du ou des DG, des responsables des grandes unités et des responsables des grandes fonctions de l'entreprise.

Les représentants des actionnaires, PDG et éventuellement DG ont notamment pour mission de transmettre aux responsables des grandes unités et des grandes fonctions de l'entreprise les choix majeurs décidés par le niveau politique.

A partir de ces choix, le niveau stratégique, avec l'aide des équipes opérationnelles, a pour mission de définir de façon très précise :

- ❖ Le portefeuille d'activité de l'entreprise
- ❖ La segmentation stratégique
- ❖ La mise au point du projet de l'entreprise
- ❖ L'allocation des ressources à accorder chaque grande unité stratégique

Ces choix doivent s'intégrer dans le projet de l'entreprise, tel que défini par le niveau politique, mais aussi tenir compte de l'environnement concurrentiel.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

2.3. Le niveau tactique

Le niveau tactique il est formé par l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire les responsables (cades ou non cadres) des équipes (étant entendu que dans chaque entreprise, compte tenu de sa taille, de son organisation notamment en termes de nombre de niveaux hiérarchique et de secteur dans lequel elle opère, l'importance et le niveau hiérarchique des membres composant l'encadrement peuvent être très différents).

Le personnel de l'encadrement intermédiaire en collaboration avec les responsables des grandes unités et l'appui des fonctionnels auront pour tâche de décliner la stratégie concurrentielle au niveau de chaque activité.

Ils détermineront l'arrangement des actions à entreprendre généralement baptisées la mise en œuvre de la stratégie. Cette expression de mise en œuvre ne semble pas refléter exactement le rôle qui doit être celui du niveau tactique car il est beaucoup trop restrictif.

Ainsi, il est affecté à ce stade de l'analyse stratégique l'appellation de stratégie de fonction.

2.4. Le niveau opérationnel

Le niveau opérationnel est formé par l'ensemble de personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, essentiellement les employés, les ouvriers et leurs encadrements directs.

Il n'a a priori qu'un très petit rôle à jouer dans l'analyse stratégique. Cependant, dans les industries de haute technologie, il n'est pas surprenant de voir des stratégies émerger de la base qui, en étant au contact des attentes des clients et des évolutions des technologies et des modes de production, peut souvent inspirer la direction générale dans la prise de décisions.

En revanche, par la façon d'exercer son activité, elle a une influence majeure sur la construction de l'avantage concurrentiel qui est la façon dont s'exprimer une stratégie contre des concurrents. Ce point très important sera très fortement développé lors de la construction de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Une stratégie globale, dite « corporate » concerne l'ensemble de l'entreprise dans tous ses domaines d'activités. Il s'agit de répartir les ressources existantes et à venir entre les divers domaines d'activités .une stratégie d'activités, dite « business » s'applique à un seul domaine d'activités.

Section 02 : La démarche stratégique de l'entreprise

La démarche stratégique de l'entreprise comme : « l'art et la manière » de préciser la route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne.

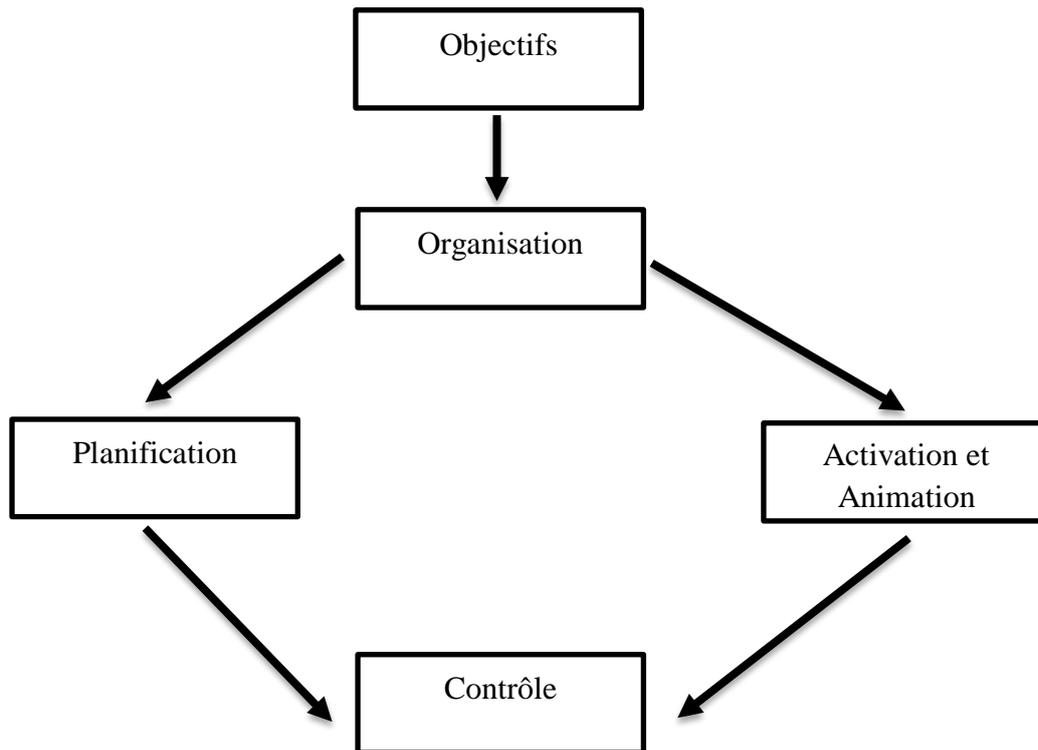
Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

1. Les étapes de la démarche stratégique

La démarche stratégique elle a cinq étapes essentiels sont :

- ✚ **1^{er} étape : fixer des objectifs** : l'entreprise doit fixer des objectifs classés, réalistes et réalisables, et cohérents avec les données internes et externes de l'environnement, c'est-à-dire ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement), et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).
- ✚ **2^{ème} étape : l'organisation** : c'est l'aménagement et l'harmonisation des objectifs par ordre de priorité, de faisabilité et de cohérence.
- ✚ **3^{ème} étape : la planification** : mobiliser les ressources humaines, techniques et financière nécessaire pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie et donc des objectifs.
- ✚ **4^{ème} étape : l'activation ou l'animation** : c'est l'application des moyens mobilisés dans le but d'atteindre les objectifs fixés et essayer au mieux de les réaliser à travers notamment les ressources humaines dont dispose l'entreprise.
- ✚ **5^{ème} étape : le contrôle** : c'est la vérification et l'inspection de chacune des précédentes étapes. Au terme de contrôle, il pourrait y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse et la mesure de ces écarts permettra d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

Figure N° 01 : Schéma des étapes de la démarche stratégique



Source : STRATEGOR, toute la stratégie d'entreprise, 6^{ème} édition.

2. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement, et d'une analyse interne de l'entreprise.

La phase du diagnostic stratégique correspond à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir survie et pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et microenvironnement, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

2.1. La segmentation stratégique

Il y a trois grands critères de segmentation admis en management stratégique : le critère produit, le critère marchés, le critère technologie ainsi la segmentation permet de placer dans un même champ d'analyse non des entités complexes tel que l'entreprise mais des groupes d'activités en tenant compte soit :

- Des produits qu'elle réalise et qui peuvent satisfaire des besoins ou des principes de consommation identique.
- Des catégories des clients ainsi que des circuits et les zones géographiques de distribution
- Ou bien encore des types de compétence requise pour appliquer des connaissances scientifiques et techniques dans la réalisation des produits.

On peut donc choisir d'opter pour :

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

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

Quelle que soit la voie choisie, même si le choix est plutôt subjectif, il en résulte une démarche rationnelle destinée à informer le plus précisément possible le décideur sur la véritable situation de l'entreprise et ses chances de succès.

2.2. Le diagnostic externe

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès)⁶.

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie⁷.

- ✓ L'environnement global : il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes

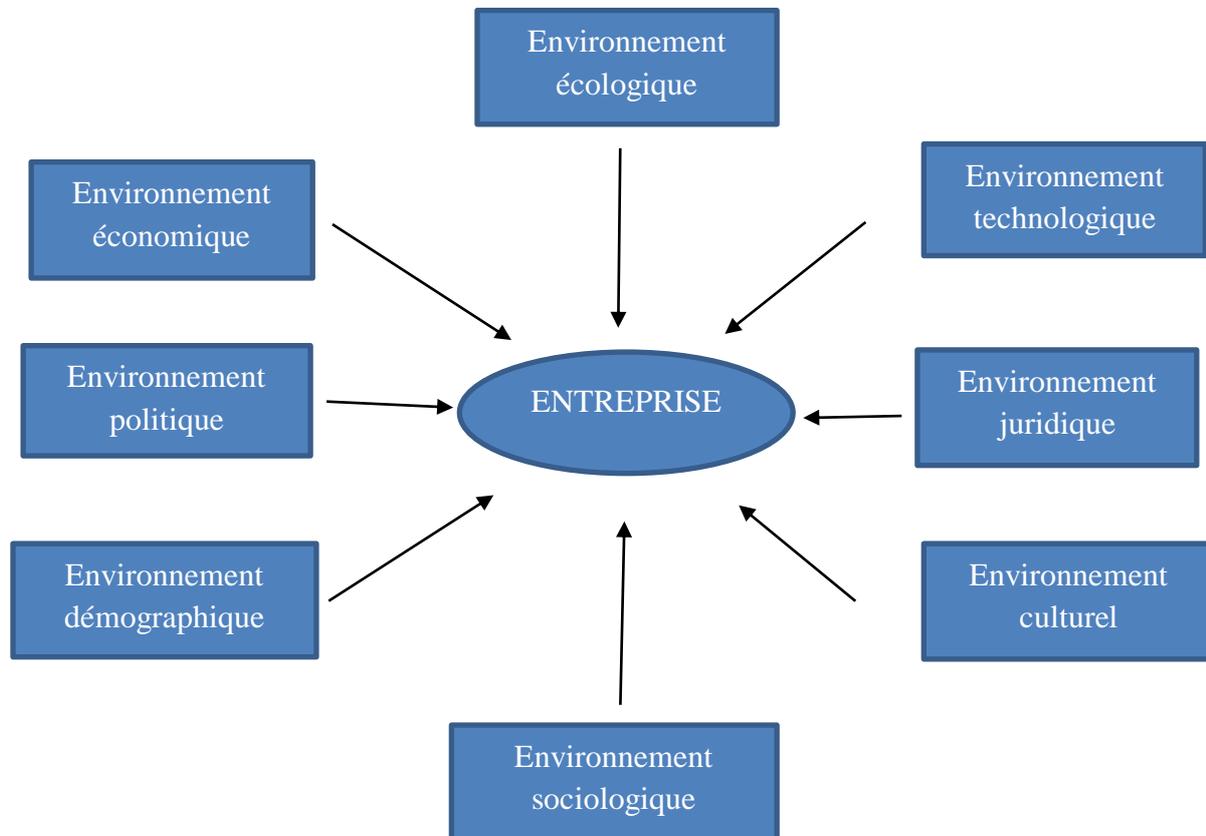
⁶ GERVAIS.M, « Stratégie de l'entreprise », Economica, 2003, P.41.

⁷ HELFER.J-P, KALIKA. J, ORSONIE.J, « Management, Stratégie et organisation », 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006, P.81.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique.

Figure N°02 : Les multiples facettes de l'environnement (PESTEL)⁸



Source : HELFER.J-P, KALIKA.M, ORSONIE.J, P.81.

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

⁸ Idem.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

- ✓ L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprise ou agents ayant le même domaine d'activités⁹, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités.

En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire.

Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances¹⁰ :

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

2.3. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivant¹¹ :

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

⁹ MARMUSE.C, « Politique générale, Langage, Intelligences, Modèles et choix stratégiques », Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996, P.240.

¹⁰ HELFER.J-P, KALIKA. J, ORSONIE.J, op.cit., P.80-99.

¹¹ Idem, P.102-121.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

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

3. Les outils du diagnostic stratégiques

3.1. L'analyse de la chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de source de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain M. Porter¹², où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports.

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et all recommande¹³ :

- « de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.
- De comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur ».

Figure N°03 : Schéma de la chaîne type de valeur



¹² PORTER.M, « L'avantage Concurrentiel », Inter Edition, Paris, 1986, P.49.

¹³ HELFER.J-P, KALIKA. J, ORSONIE.J, op.cit., P.110.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique



Activités principales

Source : PORTER.M, « L'avantage Concurrentiel », Inter Edition, Paris, 1986, P.53.

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produit, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités¹⁴.

En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchensay, cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes :

- « La mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.
- Il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.
- L'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels »¹⁵.

3.2. Le modèle des cinq forces de porter

Selon porter¹⁶, l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des interventions pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, il recense cinq forces s'exerçant sur la firme :

¹⁴ THIETART.R-A, XUEREB.J-M, « Stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, P.84.

¹⁵ MARCHESNAY.M, « Management stratégique », les édition chihab, 1997, P.113.

¹⁶ PORTER.M, op.cit., 1982, P.56.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

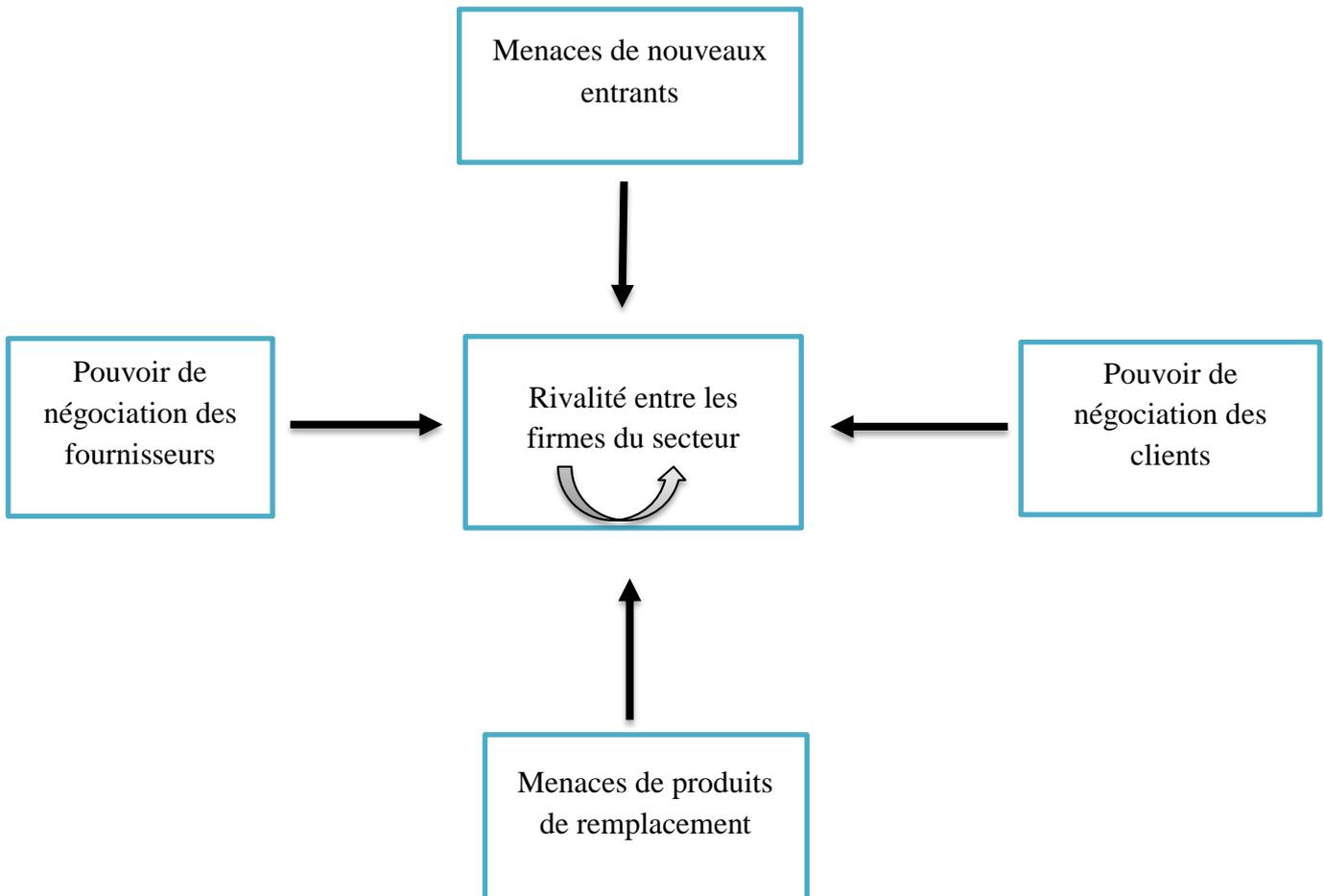
- ❖ **Force N°01 : la rivalité entre la firme concurrence.** Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firme déjà présentes. Par exemple. Le DAS des vols européens moyens corrigé a vu la réalité s'exacerber depuis l'arrivée des compagnies low Coste telles que Ryan Air ou Easy Jet ;
- ❖ **Force N°02 : le pouvoir de négociation des fournisseurs.** Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort, par exemple sût les DAS des constructeurs de téléphones portables ;
- ❖ **Force N°03 : le pouvoir de négociation des clients.** Celui c'est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leur fournisseur, comme il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants) ;
- ❖ **Force N°04 : la menace des entrants potentiels.** Elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur la DAS. Cette menace s'est ainsi concrétisée sur la DAS de la téléphone mobile avec l'arrivée de free ;
- ❖ **Force N°05 ; la menace des bien ou produit substituables.** C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins.

Le modèle de porter permet alors de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces. Si les forces sont puissantes, intensité concurrentielle est élevée et investir sur le DAS est risque.

Le schéma méthodologique proposé par Michael Porter (figure 03), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

Figure N°04 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



Source : PORTER.M, « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence », édition, EYROLLES, Paris, 1986, P.129.

3.3. Analyse SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

Donc les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Figure N°05 : L'analyse SWOT

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

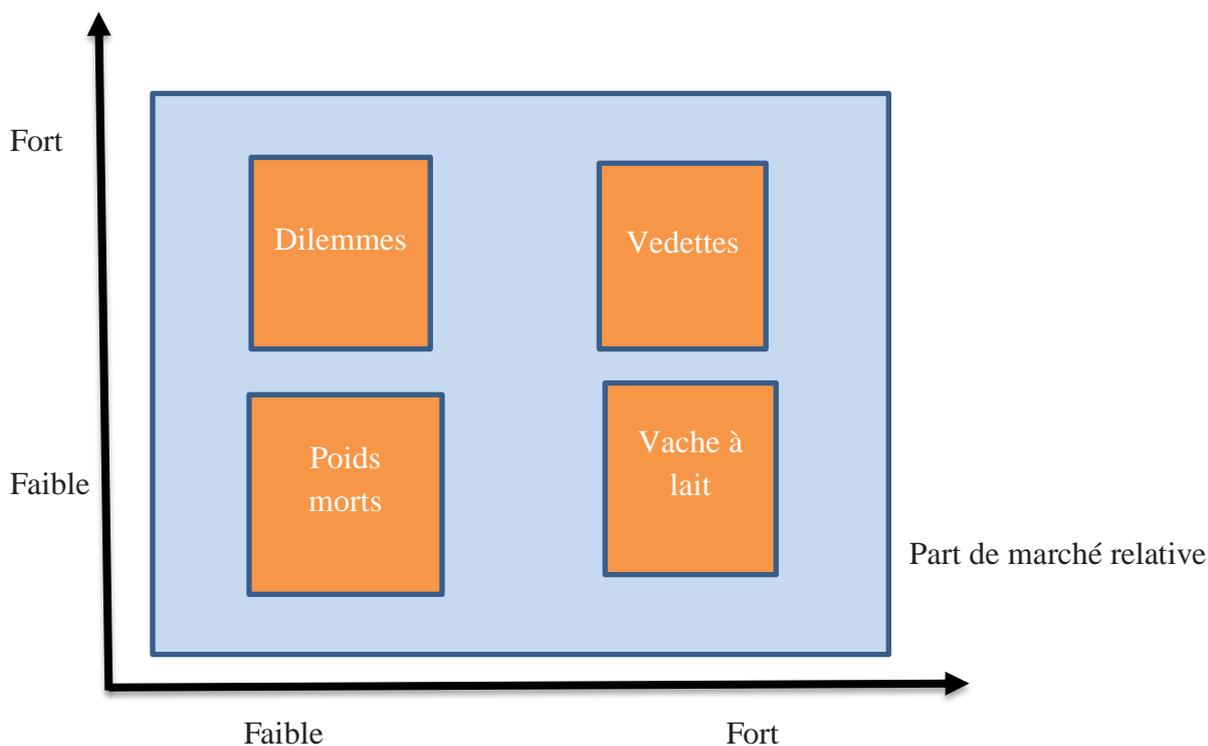
Source : PHILIP.K, et all, « Marketing management », 4^{ème} édition, Pearson, Paris, 2012, P.54.

3.4. La matrice boston consulting group (BCG)

La matrice BCG a été créée dans les années 70, par le groupe de conseil Boston Consulting Group qui donne son nom à cet outil. Cet outil permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'une entreprise et permet de positionner les activités de cette dernière selon deux dimensions qui sont : le taux de croissance du marché (le taux de croissance du marché est mesuré à partir de données statistiques et permet d'évaluer le dynamisme de l'activité) et la part de marché relative détenue (la part de marché relative détenue par l'entreprise est mesurée par son poids relatif par rapport à son concurrent principal. Elle est calculée par le rapport entre la part de marché de l'entreprise ou de ses ventes exprimées en chiffre d'affaires, sur celles du concurrent le plus important, ou de la moyenne de l'ensemble des concurrents).

Cette matrice sert à se faire une idée de la position concurrentielle de l'entreprise. Dans le cadre de cette matrice, les produits ou l'activité de l'entreprise sont répartis en 4 catégories (figure 05) :

Figure N°06 : La matrice BCG



Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

Source : FERNANDEZ.F, MLOZATO.P, MENDES.P, NICOLLE.P, steger. « Management des unités commerciales », 2^{ème} éditions. Paris, 2007, P.113.

- les produits qui assurent un profit immédiat et régulier. Ces produits sont appelés les vaches à lait.
- les produits qui soutiennent la croissance de l'entreprise, appelés les vedettes ou les stars. Ces activités s'autofinancent.
- les produits poids morts qui ne présentent plus aucun intérêt pour les profits de l'entreprise, ni pour sa croissance, représentant une part de marché faible. L'entreprise peut donc avoir intérêt à les abandonner ou continuer à les produire, mais sans investir davantage.
- les produits dilemmes qui peuvent devenir des produits vedettes comme des produits poids morts. Ils sont caractérisés par une part de marché faible, mais une croissance forte. Ils sont donc appelés les produits dilemmes, car ils peuvent tout aussi bien devenir des produits vedettes, comme des poids morts.

Ainsi et avec l'aide de ces catégories, l'entreprise peut aisément déterminer ses investissements. Le management et le marketing de l'entreprise peuvent s'appuyer sur ces catégories.

3.5. La matrice ABC (la matrice de McKinsey)

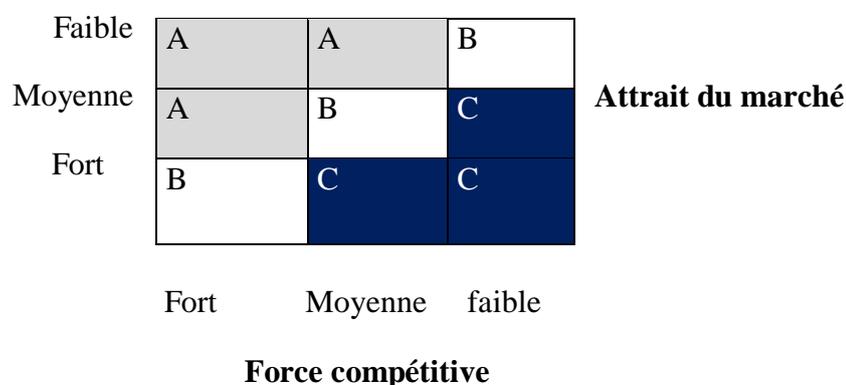
Cette matrice repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)¹⁷.

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs¹⁸.

¹⁷ HELFER.J-P, KALIKA. J, ORSONIE.J, op.cit., P.137.

¹⁸ THIETART.R-A, XUERE.B.J-M, 2005, op.cit., P.173.

Figure N°07 : La matrice de McKinsey



-  DAS intéressants (A)
-  DAS moyennement intéressants (B)
-  DAS peu intéressants (C)

Source : MARMUSE.C, « Politique générale, Langage, Intelligences, Modèles et choix stratégiques », Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996, P.380.

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

- ✓ La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.
- ✓ La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence»¹⁹.

3.6. Le modèle d'Ansoff

¹⁹ GERVAIS.M, op.cit., P.89.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

Dans son ouvrage intitulé « Stratégie du développement de l'entreprise », Igor Ansoff. A défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise.

Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise (tableau 01).

Selon MARMUSE (1996), « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logique de développement »²⁰.

Tableau N°01 : Les composants du vecteur de croissance

Mission \ produits	Actuels	Nouveaux
Actuelle	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

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

4. La mise en œuvre de la stratégie

C'est une étape où la vision globale est traduite en plans concrets précis, et l'opération se compose de deux étapes :

1. Le plan opérationnel : est une sous-stratégie applicable aux différents départements et fonctions de l'entreprise, il répond à une série de questions posées à ce stade, quoi faire en premier, quand le faire, et qui le fera ?

2. Budget : Il s'agit de traduire les plans et décisions stratégiques en termes monétaires pour chaque département et fonction concernés, en établissant des engagements financiers pour une période spécifique. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est déclinée en sous-éléments.

Conclusion

Pour chaque entreprise en vue de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée.

²⁰ MARMUSE.C, op.cit., P.374.

Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique

A ce niveau, nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique qui constitue une étape incontournable du pilotage managériale et qui permet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clés de succès de son environnement.

Chapitre II

La stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Introduction

La diversification stimule la performance de l'entreprise. Elle permet de démarrer de nouvelles activités, qui viennent s'ajouter aux ressources de l'entreprise. De plus, lorsqu'une entreprise diversifie ses produits ou ses activités, elle prend plus de positions sur son marché car elle acquiert des compétences, savoir-faire, facteurs critiques de succès qui lui confèrent un avantage considérable sur ses concurrents.

Notre deuxième chapitre fait appel à deux sections, dans la première section, nous allons parler sur la stratégie de diversification, la deuxième section portera sur la performance de l'entreprise.

Section 01 : La stratégie de diversification

Dans cette première section de ce chapitre nous allons présenter l'importance de la diversification à travers, ses nombreuses définitions, ses différents types, ses dimensions, ses avantages et inconvénients.

1. Définitions de la stratégie de diversification

La diversification a plusieurs définitions, variant selon la plupart des auteurs, c'est au début de 20^{ème} siècle nous voyons émerger ce nouveau mouvement stratégique : La diversification.

Selon KOTLER et DUBOIS (1989) pensent que la diversification est « considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargie ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marché, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits »¹.

Selon l'économiste JAMES TOBIN (1959), définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »².

Les entreprises opérant sur les marchés des actifs financiers doivent équilibrer leurs portefeuilles pour assurer leur rentabilité. Dans cette définition, la notion de risque est pleinement expliquée ici. Investir dans une seule activité aujourd'hui est une erreur stratégique, dit JAMES TOBIN.

¹KOTLER et DUBOIS, « Stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, P.92.

² TOBIN.J, « Essais dans les économies, volume 1 macroéconomie », 1959, P.62.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

L'analyse de MARKOWITZ (1959) sert à donner au concept de diversifications une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « atténuations du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers »³.

LUITRI explique que compte-tenu des difficultés sémantique, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état⁴.

2. Les dimensions de la diversification

Selon l'ouvrage STRATGOR⁵, une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique
- La dimension verticale
- La dimension horizontale

2.1. La dimension géographique

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Coca cola a essayé de lancer en Europe, sous sa marque phare Dasani, de l'eau en bouteille qui n'était autre que de l'eau potable filtrée et enrichie en minéraux. Face à des consommateurs, organisés et habitués à acheter de l'eau de source, mais pas de l'eau du robinet mise en bouteille, l'entreprise américaine a dû renoncer.

La dichotomie coûts spécifiques/coûts partagés peut à nouveau être utilisée. Elle permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique et d'identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expérience sur les coûts partagés.

³ MARKOWITZ.H cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^{ème} édition, Economica, 1997, P.214-216.

⁴ LOUITRI, « Recherche sur diversification par croissance externe dans les groupe Industriels », Education, Paris, 2005, P.75.

⁵ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition, Dunod, 2005, P.210-211.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Mais c'est surtout la structure concurrentielle qui peut faire la différence. Bien sûr les marchés ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à l'autre.

2.2. La dimension verticale : l'intégration

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

- **Constitution d'un avantage concurrentiel** fondé sur **la sécurité des approvisionnements** (intégration vers l'amont) ou **des débouchés** (intégration vers l'aval). C'est le cas de **Michelin**, Lorsqu'il intègre des plantations d'hévéas et la tréfilerie, ou de Péchiney, lorsqu'il a développé ses unités de laminage et parachèvements au sein de la division Rhenalu.
- **La différenciation** accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par service de plus grande qualité.
- **Maîtrise de technologie complémentaires** dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrications (exemple de Michelin dans la production de fils et câbles pour pneumatiques).
- **Réduction des coûts de productions**, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes (papier et carton).

L'intégration permet à l'économie des coûts de transactions qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons sont constitués pour une entreprise.

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

- Des coûts d'informations et de communications dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement.
- Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.
- Du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Une école qui a montré que ces coûts de transaction sont d'autant plus importants que :

- ✓ La concentration relative des deux maillons est déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible.
- ✓ Les actifs spécifiques que l'entreprise doit immobiliser dans le cadre du contrat sont (risque de reconversion).
- ✓ L'environnement technique et économique qui caractérise la relation est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

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

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

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

2.3. La dimension horizontale

L'entreprise aborde ici des domaines d'activités différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur la complémentarité. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires :

- ✓ La capacité financière, car ce sont toutes deux activités à fort ticket d'entrée.
- ✓ La maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds.

Les synergies de compétences sont donc fortes même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

3. Les différents types de diversification :

Selon l'ouvrage STRATAGOR⁶ on distingue quatre types de diversification :

-  La diversification de placement
-  La diversification de redéploiement
-  La diversification de confortement (industriel ou financière)
-  La diversification de survie

3.1. La diversification de placement

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes.

L'ampleur de la diversification de placement dépend, naturellement de l'importance de cet excédent financier. Le montant du placement n'est cependant pas déterminant. Sa rentabilité, en revanche, l'est davantage. Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale.

Prises de participation minoritaire ou majoritaire, création d'une filiale commune avec une autre entreprise, engagement dans une société en participation, la forme juridique du placement revêt des aspects variés qui peuvent conduire à deux appréciations différentes de la volonté d'investisseuse de l'entreprise.

- Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie.
- Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible.

3.2. La diversification de redéploiement

Son fondement économique apparaît exclusivement industriel. Face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage

⁶ STRATEGOR, op.cit., P.214-215.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate. Selon le délai fixé pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine.

L'agrégation des performances de l'activité de diversification aux résultats de l'activité de base n'est pas souhaitable dans le court terme. Il faut pouvoir mesurer la valeur intrinsèque de l'activité nouvelle pour pouvoir juger l'intérêt de la diversification. Lorsqu'il s'agit d'un redéploiement, l'entreprise doit trouver dans cette activité une source de croissance et de rentabilité plus élevée que dans le cadre de l'activité d'origine. Si la gestion des deux activités reste séparée, il convient toutefois d'intégrer la diversification dans le plan stratégique de l'entreprise.

3.3. La diversification de survie

A bien des égards, les diversifications de survie s'apparentent à un mouvement de redéploiement de l'entreprise y est cependant nettement plus court.

Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité.

Compte tenu du faible niveau des ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les savoir-faire détenus. Les synergies de compétence devront être exploitées au maximum.

Le choix du domaine de reconversion sera toutefois limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie.

3.4. La diversification de confortement

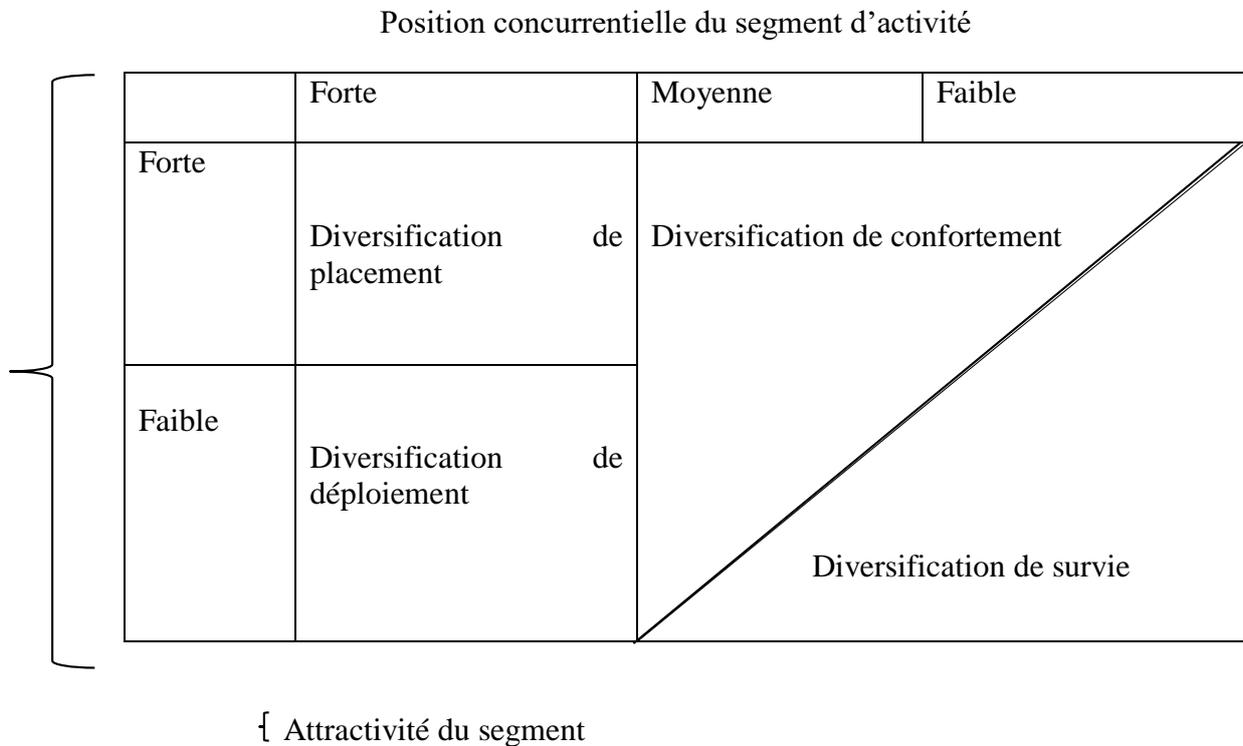
Ce type de diversification s'adresse aux entreprises occupant une position moyenne par rapport à leurs principaux concurrents, et difficile à améliorer de façon substantielle. En s'adjoignant une activité complémentaire, l'entreprise cherche à bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable, par une modification à son profit de la hiérarchie des variables stratégiques clés de son secteur d'activité. La diversification de confortement renvoie donc le plus souvent à une **stratégie de diversification**, l'adjonction d'une activité connexe au métier traditionnel de l'entreprise lui permettant de battre en brèche la logique de volume, qui lui est défavorable.

Le choix du domaine de diversification repose essentiellement sur l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ. Les critères de choix d'investissement ne doivent pas en compte la valeur intrinsèque de l'activité de diversification que les perspectives de

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

l'ensemble homogène qui résultera de l'opération. Les politiques d'intégration verticale constituent de bonnes illustrations de ce type de diversification.

Figure N°08 : Les quatre types de diversification



Source : Jean pierre, « stratégie, politique générale de l'entreprise », Dunod, Paris, 2002, P.149.

4. Les composantes de la diversification

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

4.1. Nouveaux domaines d'activités stratégiques

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

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits, ils sont à l'origine de la création de valeurs, car ils évoluent en fonction des innovations technologiques ou commerciales et des besoins de la clientèle.

Cependant, le métier met l'accent sur les savoir-faire et compétences qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise, alors que le domaine d'activité se définit par rapport au marché, à la technologie et au produit. Les DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes. Des activités appartenant à des DAS distincts n'ont aucune synergie entre elles.

4.2. Les facteurs clés de succès « keys to success »

Les facteurs critiques de succès sont des éléments de capacités qui doivent être maîtrisés dans un segment de marché pour gagner en efficacité (rentabilité, solvabilité) et en compétitivité (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir d'une expertise spécifique, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution spécialement adapté au produit, etc. Ainsi, FCS permet aux entreprises de créer de la valeur qui répond réellement aux besoins des clients et de mettre en œuvre des stratégies marketing performantes.

Calori, Atamer et Dufour distinguent trois catégories de facteurs clés de succès : les facteurs minima ou banalisés, les facteurs différentiels et les facteurs émergents. A chaque facteur correspond un type de compétence requise.

4.2.1. Un facteur minima

Il doit être maîtrisé pour assurer la survie, la plupart des entreprises possèdent la compétence banalisée requise.

4.2.2. Un facteur différentiel

Il représente une source de supériorité pour l'entreprise qui possède la compétence différentielle requise.

4.2.3. Un facteur émergent

Ce facteur est identifiable par une analyse prospective, devra être maîtrisé dans l'avenir pour survivre. Il se caractérise par des compétences émergentes requises.

Lors de la diversification, les managers sont intéressés à déterminer leur maîtrise potentielle des facteurs critiques de succès qui caractérisent les nouvelles campagnes. Si les managers

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

veulent gérer eux-mêmes de nouvelles campagnes, ils doivent évaluer les opportunités de diversification en fonction des résultats de ces analyses.

4.3. Les synergies

La synergie s'exprime comme l'interaction de plusieurs facteurs conjoints et coordonnés pour atteindre un objectif commun. Tant que la combinaison des ressources peut obtenir des résultats dont la valeur totale dépasse les intrants utilisés conjointement, la synergie se produira dans le système.

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 s'appuie sur les compétences communes de plusieurs domaines d'activité différents, exploitant plus ou moins les synergies des principales activités de l'entreprise.

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 séparément⁷.

On peut en déduire qu'une diversification réussie dépend de synergies bien coordonnées, de la coopération entre les unités commerciales et de l'utilisation efficace des ressources partagées.

5. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification

4.1. Les avantage⁸

A. Exploiter au mieux les ressources de l'entreprise

Les entreprises qui se diversifient changent inévitablement leurs habitudes, et réorganiser la gestion de personnel et des budgets, ou restructuration de la logistique et des installations. Cette restructuration est l'occasion d'améliorer les choses.

⁷ Sharon M. Oster, « Analyse concurrentielle moderne », 2^{ème} éd., Oxford Université Press, 1994, P.18.

⁸ MAYEHOFER ULRIKE, LEXIFAC, « gestion, management stratégique », édition Bréal, 2007.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Les acquisitions, notamment le démarrage de nouvelles entreprises, sont souvent l'occasion pour les entreprises de récompenser leurs salariés en leur offrant de nouveaux postes plus avantageux.

La diversification permet également aux entreprises d'atteindre leur plein potentiel et compétences des employés auparavant limités à une activité.

B. Stabiliser et sécuriser l'entreprise

Avant tout investissement et risque, la diversification apparaît plus risquée qu'une politique de spécialisation, mais apparaît finalement comme une réelle opportunité de stabilisation et de sécurisation de l'entreprise.

En effet, une entreprise qui possède plusieurs activités est moins sensible aux fluctuations des marchés qu'une entreprise spécialisée.

C. Gagner en réactivité et donc compétitivité

Enfin, en étant positionné et déjà détenu par plusieurs entreprises, est plus facile de créer de nouvelles actions de diversification.

Les entreprises ayant une longue histoire de diversification sont plus susceptibles d'entrer sur de nouveaux marchés que celles qui n'ont aucune histoire en raison de leur expérience.

En effet, les procédures d'études de marché sont bien rodées, les moyens spécialisés de diversification sont déjà connus, et l'ensemble du processus de validation de cette stratégie est beaucoup plus court, permettant aux entreprises de réagir plus rapidement.

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

4.2. Les inconvénients⁹

La stratégie de diversification comporte des risques et des limites qu'il faut connaître. Déployer de nouveaux domaines d'activités stratégiques ne doit être fait de façon hasardeuse mais nécessite des études rigoureuses afin d'être compétitif sur chacune de ces activités.

- Investissements risqués et financements parfois très élevés.

⁹ Laurent Granger, stratégie d'entreprise, Réussir sa stratégie de diversification, (www.manager-go.com).

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

- Dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise.
- Complexité managériale.
- Répercussions potentielles des problèmes d'une activité à l'ensemble de la firme.
- Risque d'échec de nouvelle activité.
- Risque de dilution et de perte de consistance de l'identité de l'entreprise.
- Difficulté à bien évaluer les synergies.
- Attention au coût du recentrage suite à une diversification hasardeuse.

Section 02 : La performance de l'entreprise

La performance d'une entreprise est un concept ambigu, complexe et difficile à définir du fait de la variété des approches. Il a été largement présenté comme une nécessité absolue au cours des dernières décennies. Sa complexité vient non seulement de la variété de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel.

1. Définition de la performance

La performance fait référence aux résultats chiffrés obtenus dans le cadre du concours. En économie, le terme performance désigne le degré d'accomplissement des objectifs d'une entreprise.

Ce terme peut avoir plusieurs définitions, car sa définition de la complexité peut changer d'un auteur à l'autre, voici donc quelques définitions de la performance.

- Selon Niculescu¹⁰, 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 Noyer¹¹ (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.
- Katz et Kahn¹² (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.

¹⁰ NICULESCU.M, LAVALETTE.G, « Stratégies de croissance », Maison d'édition économique, 1999
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093> consulté le 29/04/2023 à 14h24

¹¹ NOYER.D, « Manager les performances », Insep Consulting Editions, Paris, 2002.

¹² KATZ.D, KAHN.R, « La psychologie sociale des organisations ». New-York : 1966.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

•Pintea¹³ (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 qu'une entreprise réussit lorsqu'elle maîtrise sa production. En effet, lorsqu'une entreprise crée de la valeur, tout ce qui participe à cette création entre dans un processus visant à atteindre un objectif prédéterminé. Les moyens utilisés pour atteindre l'objectif sont mis en jeu. Les fonctions jouent un rôle important dans la productivité d'une entreprise car elles garantissent l'équilibre du couple coût/valeur.

On peut regarder la performance sous un autre angle car la performance n'est pas seulement le résultat à atteindre ou le chiffre à atteindre, la performance c'est aussi la capacité d'une entreprise à prévoir et à prendre en compte des facteurs externes et à les utiliser de manière optimale pour mener à bien ses activités.

En fin de compte, la performance peut être définie comme un processus organisationnel qui reflète l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les activités commerciales sont bien gérées en atteignant les objectifs commerciaux pour atteindre les résultats attendus.

2. Les composantes de la performance

D'une manière générale, la performance est une combinaison d'efficacité et d'efficience, de pertinence et d'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

➤ L'efficacité

Elle implique l'utilisation de moyens dans le cadre de la fixation d'objectifs pour atteindre un résultat donné. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »¹⁴.

Plus simplement, nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹⁵.

¹³ PINTEA.M.- O. Performance - an evolving concept, Edition, 2013, P.12.

¹⁴ GRANSTED.I, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P.33.

¹⁵ BOISLANDELLE.H-M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.139.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Nous pouvons résumer l'efficacité plus brièvement avec la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

➤ L'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.

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

➤ La pertinence

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Nous pouvons cependant reconnaître que la pertinence est la cohérence des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre un objectif particulier. En d'autres termes, l'établissement d'objectifs peut être réalisé de manière efficace et efficiente.

➤ L'économie

L'économie fait référence aux conditions dans lesquelles nous acquérons des ressources humaines et matérielles. Pour que l'opération soit économique, la ressource doit être obtenue à une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On pourrait ajouter que la performance nécessite une vision globale interdépendante de l'ensemble des paramètres de gestion internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Les managers doivent donc rechercher la performance globale, qui comporte plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché.
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3. les objectifs de la performance

La mesure de la performance de l'entreprise ne peut pas être une fin en soi, elle répond à un certain nombre de buts et d'objectifs, qui entrent dans les catégories suivantes :

- ✓ Développer les produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité des collaborateurs ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients et augmenter la rentabilité ;
- ✓ Et consolider et développer les savoir –faire.

4. Les types de performance

Il existe plusieurs dimensions et un multiple type de performance. Dont on distingue :

4.1. La performance organisationnelle

Michel Kalika a définis la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales est économiques. Ces indicateur sont intéressants dans la mesure où ils permettant de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs première manifestation, avant que les effets induits par celle-ci ne soient d'un point de vue économique »¹⁶. Kalika considère quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle :

- Respect des structures formelles : Le non-respect par la direction des structures organisationnelles peut entraîner des dysfonctionnements au sein de l'organisation.
- Connexions entre les services : La poursuite de la minimisation des conflits représente la nécessité de gérer la production.

¹⁶ MICHEL.K, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Edition Economica, Paris, 1995, P.340.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

- La qualité de l'écoulement de l'information : l'obtention fiable, complète de l'information est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, et l'organisation doit donc travailler à développer ses systèmes d'information.
- Flexibilité de la structure : sa capacité à s'ajuster est un important facteur dans la réponse à l'environnement des contraintes.

4.2. La performance commerciale

Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

4.3. La performance financière

La performance financière, est considérée comme la vision traditionnelle de la performance, elle correspond à l'objectif de maximiser la rentabilité de l'entreprise. Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pour une longue durée, ce spectacle a été considéré le seul représentant de la performance globale de l'entreprise. Il a été décrit comme l'efficacité et l'efficience de utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise¹⁷.

4.4. La performance humaine

Robert Bosquet définit la performance humaine comme un ensemble de connaissances théorique, méthodologique et pratique par les responsables de l'entreprise à ses différents

¹⁷ SANA Kharrat, « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie », Thèse de doctorat, l'université Paris –Saclay préparée à l'université Versailles Saint-Quentin Yvelines laboratoire de recherche en management lare quoi, décembre 2016, P.21.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

niveaux. Elle ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de leur utilisation¹⁸.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement fort sur la partie des employés à mener à leurs tâches. Avec ce dans l'esprit, l'entreprise doit veiller à ce que les employés sont satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études ont été impliquées dans la création de valeur par et pour les employés. Dans ce cadre, il a été constaté que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être saisie à l'échelle de l'individu ou au niveau du groupe. Cela implique la performance de l'employé, ses compétences, sa position. L'exécution de la tâche, pour sa part, est basée sur ses activités, ou sur la sous-unité. Il est seulement après avoir terminé l'étude à ces deux étapes qui il est possible d'évaluer la performance de l'entreprise dans son ensemble¹⁹.

4.5. La performance économique

Le concept de performance économique d'une entreprise fait référence à sa capacité à créer de la valeur économique.

Il est rentabilité et productivité (le rapport entre la production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir) et maximise la quantité de biens et services obtenus à partir d'une quantité donnée de ressource.

4.6. La performance globale

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises, ce qui consiste à conjuguer performance et responsabilité.

La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition a longtemps été réduite à sa dimension financière, mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

¹⁸ BOSQUET.R, « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1989, P.09.

¹⁹ GHOZLENE Oubya « Contribution à l'étude déterminants de la performance dans l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelier en TUNISIE », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016, P.24.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

Ainsi, l'objet de ce texte consiste à montrer que la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, pour les entreprises, mesurer leur performance globale revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Dans ce sens, une évaluation de la performance globale de l'entreprise industrielle Henkel-Algérie, à travers l'analyse d'une série d'indicateurs susceptibles pour identifier les potentiels d'amélioration, les performances ciblées et les défaillances, a été réalisée sur le terrain.

Ces études ont suggéré une performance globale très significative, ceci pourrait s'expliquer principalement par l'existence d'un système de management de la performance centré sur les principes du développement durable.

5. Les facteurs d'influence de la performance

La performance de l'entreprise est basée sur la théorie des ressources, qui souligne que les ressources aident à construire un avantage concurrentiel durable, et que la gestion des capacités à long terme peut optimiser l'exploitation et le développement des ressources. Cette théorie prouve que les facteurs qui affectent la performance de l'entreprise sont la culture de l'entreprise, sa stratégie, compétences et structure.

5.1. La culture

La culture est un apport important à la gestion efficace des connaissances et à l'apprentissage organisationnel.²⁰ 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.

5.2. Les compétences

Les compétences constituent le capital humain nécessaire à une entreprise, en tant qu'attributs immortels, elles représentent des facteurs de succès qu'une entreprise doit protéger, des employés ou des gestionnaires qualifiés ayant des croyances, des connaissances, des

²⁰ JANZ.BD et PRASARNPHANICH.P, « Comprendre les antécédents d'une gestion efficace des connaissances : l'importance d'une culture centrée sur les connaissances », *Décision Sciences*, vol. 34, non. 2, Paris, 2003, P.351-384.

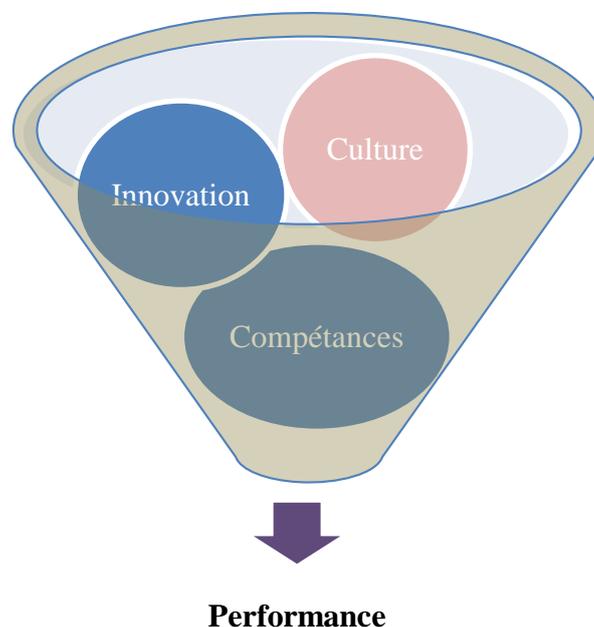
Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

compétences, des capacités, une personnalité, des compétences et des dispositions comportementales contribuent à soutenir le succès de l'entreprise.

5.3. L'innovation

L'innovation est une démarche visant à créer un nouveau produit ou service, c'est l'accompagnement qui cherche les chances de succès. La plupart des stratégies commerciales se concentrent sur la recherche et développement comme moyen de rentabilité, mais la recherche et développement implique la création de nouveaux processus, produits ou services pour mieux soutenir les activités de l'entreprise et répondre aux besoins des 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 N°09 : Les facteurs qui affectent la performance de l'entreprise



Source : réalisation personnelle

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

6. Les formes de la performance

6.1. la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser²¹.

6.2. La performance actionnaire

L'obtention de capitaux est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises en raison de plusieurs évolutions interdépendantes, on peut citer notamment les besoins croissants en capitaux liés aux évolutions technologiques, ainsi que le récent fort retour des actionnaires et le rôle accru des investisseurs institutionnels. Leur besoin d'expansion les pousse à rechercher continuellement des capitaux pour soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance d'une entreprise se mesure en créant de la richesse pour ses actionnaires.

6.3. La performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise²².

6.4. La performance partenaires

Aujourd'hui, les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée à des partenaires. Ses activités, telles que la conception ou le transport, représentent des influences stratégiques importantes dans la chaîne de valeur de l'entreprise. L'optimisation

²¹ FERNANDEZ.A, « Les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, Paris, 2005, P.39.

²² Idem, P.39.

Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise

de la chaîne de valeur dépend dans une certaine mesure de l'efficacité des fournisseurs (partenaires) impliqués.

Par conséquent, la relation entre les entreprises et les fournisseurs ne se limite pas à de simples accords contractuels, mais à une relation stratégique à long terme. Par conséquent, la direction stratégique recherche un échange permanent d'informations entre partenaires, ce qui peut économiser beaucoup de coûts et ainsi faire la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre entreprises et partenaires est source de synergie au sein d'une même chaîne de valeur.

6.5. La performance sociale

Pour être performante, les entreprises doivent aujourd'hui avoir une vision stratégique partagée par l'ensemble des collaborateurs et managers. En d'autres termes, les entreprises qui se concentrent uniquement sur les aspects économiques sans les aspects sociaux ne peuvent réussir, et la mondialisation de l'information et la pression de la société environnante compliquent les activités des entreprises car, dans leur contexte social, plusieurs variables, telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté l'importance de la diversification à travers ses définitions et ses différents types et dimensions, et la performance de l'entreprise.

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

Également, la performance de l'entreprise doit être déterminé à la fois sous l'angle de la réalisation de l'intention mais aussi sous l'angle de la qualité de sa pratique organisationnelle.

Chapitre III

**La stratégie de performance au sein de
l'entreprise
"CEVITAL"**

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Introduction du chapitre

Dans le présent chapitre, nous allons présenter notre étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL où nous avons essayé d'étudier la stratégie de diversification et son impact sur la performance de l'entreprise.

Ce chapitre sera divisé en deux sections, dans la première section nous allons procéder à une présentation générale de l'organisme d'accueil CEVITAL, nous allons présenter son évolution, ses structures et l'analyse de ses activités. Dans la deuxième section qui est consacrée au cas pratique, nous allons vérifier l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise CEVITAL.

Section 01 : La présentation de l'entreprise CEVITAL

Dans cette section nous présentons le complexe CEVITAL, sa situation géographique, sa structure organisationnelle, et les principales missions de ses différentes directions.

1. Présentation du groupe CEVITAL

CEVITAL est une entreprise créée par l'entrepreneur ISSAD REBRAB le 02 mai 1998 avec un capital privé 68.78 milliards de dinars, c'est une société par actions (SPA) et c'est actionnaires principaux sont Mr ISSAD RBRAB et fils elle est implantée à l'extrême est du port de Bejaia, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production, équipée de la dernière technologie et qui poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

1.1. Présentation de CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et huile végétale, elle exporte ses produits dans plusieurs pays.

1.2. Historique et situation géographique du groupe CEVITAL

1.2.1. Historique

La chronologie du groupe CEVITAL se présente comme suit :

- **1998** : Création de CEVITAL SPA : industrie agroalimentaire.
- **1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité ,100%tournesol « FLEURIAL »

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

- **2000** : Création de NOLIS : transport maritime.
- **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.
- **2005** : Acquisition de LALA KHADIJA : unité d'eau minérale plate de gazeuse et de soda.
Création de SEVICO : fabrication de bâtiment préfabriqué en béton.
- **2006** : Acquisition de COJEK, filiale d'UNAJUC : juste et conserve.
- **2007** : Création de MFG : industrie du verre.
Acquisition de BATICOMPOS : industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués.
Création du SAMHA : assemblage et distribution de produit électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG électronique en Algérie.
- **2007** : Création du Groupe CEVITAL.
- **2008** : Création de MFG Europe : commercialisation de verre plat en Europe.
Création de COGETP : engin de travaux publics VOLVO.
Création de CEVIAGRO : agriculture
- **2010** : Création de Sodi Automotive.
- **2011** Création de PCA- Création de sierra Cevital
- **2013** : Acquisition d'ALAS (Espagne) dans le domaine de la métallurgie d'aluminium.
Acquisition d'OXXO (France) dans le domaine de la conception et fabrication des menuiseries sur mesure spécialisée dans profilage PVC.
- **2014** : Acquisition FAGOR BRANDT, biens d'équipements.
- **2023** : création de l'unité de trituration de graines oléagineuses.

1.2.2. Situation géographique

Le complexe CEVITAL est une société par action, implanté au nouveau quai du port de Bejaia à 3km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN26, cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

En effet elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

1.3. Les activités du CEVITAL

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ **Les huiles Végétales** : sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus ; 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamines A, D, E, Elio et Fridor.

- ✓ **La margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de La Parisienne (margarine de feuilletage) et Medina (Smen).

- ✓ **Le sucre**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg, 25Kg, 10Kg, 5Kg, 2Kg, 1Kg, Big Bag et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- ✓ **Les boissons**

Les boissons sont des liquides consommés, il existe une grande variété de boissons allant des boissons froides comme l'eau qui peuvent être consommées pour étancher la soif les boissons sont des liquides consommés comme :

L'eau minérale Lala Khedidja (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162, etc.).

Eaux fruitées « COJAK ».

Ainsi la production de plusieurs autres produits tels que, la mayonnaise, le ketchup, la moutarde, la confiture et Harissa...Etc.

1.4. Les produits de CEVITAL

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

❖ **Le sucre** : 100% sucre de canne

Le sucre roux Skor Cevital est le produit idéal pour tous les gourmands, en effet il donne plus de saveur aux tartes, gâteaux et biscuits tels que les cookies.

- **Le sucre blanc en morceaux** : le sucre blanc Skor Cevital en morceaux est idéal pour sucrer vos boissons chauds (lait, café...), aussi grâce au packaging en carton, le sucre garde une qualité de conservation parfaite.
- **Sucre blanc** : sucre blanc Skor est de qualité supérieure qui répond aux normes internationales, skor offre depuis des années une satisfaction complète à ses clients grâce à sa position de leader du marché du sucre et de sa connaissance parfaite des besoins de ses clients.



- ❖ **L'huile** : Fleurial est la première huile végétale 100% tournée en Algérie, légère et avec une texture fine, elle est garantie sans cholestérol et riche en vitamines A, D, E ainsi qu'en oméga 6.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"



❖ L'eau minérale

- **L'eau Lalla khedidja** : l'eau minérale lalla khedidja prend son origine dans les monts du Djurdjura, c'est une eau de montage, oligo-minérale non gazeux.
- **Tchina** : tchina est une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 16%, disponible en poly téréphtalate d'éthylène (PET) avec 3 formats, 2L, 1L et 33CL, et en verre retournable 25CL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"



❖ Le beurre et margarine

- **Medina** : Medina est un mélange de graisses végétales fraîchement raffinées et enrichie en vitamines A, D et E. Medina existe en différents formats : 1.8 kg, 900g et 500g.
- **Matina** : matina est un savant mélange de beurre et de margarine élaborée à base de 70% de matière grasse, elle contient moins de cholestérol que du beurre tout en constituant un bon apport en vitamines.
- **La parisienne** : la parisienne est une margarine de feuilletage idéal pour la préparation de tous types de viennoiserie, elle est utilisée pour toutes préparations à base de pâte feuilletée.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"



Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

❖ La mayonnaise et ketchup

- **Mayonnaise fleurial** : délicieusement raffinée, la mayonnaise fleurial se caractérise par la noblesse et la fraîcheur de ses ingrédients, lui procurant une onctuosité au grand pouvoir liant qui lui permet de s'accompagner à tous types de plats.



- ❖ **La confiture** : Cevital sélectionne les meilleurs ingrédients pour vous préparer des confitures à base de fruits 100% algériens, des confitures en deux variantes : abricot et fraise, en boîte métallique de 400g et 800g.



Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

1.5. Les missions, objectifs du groupe de CEVITAL

1.5.1. Les missions du groupe de CEVITAL

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

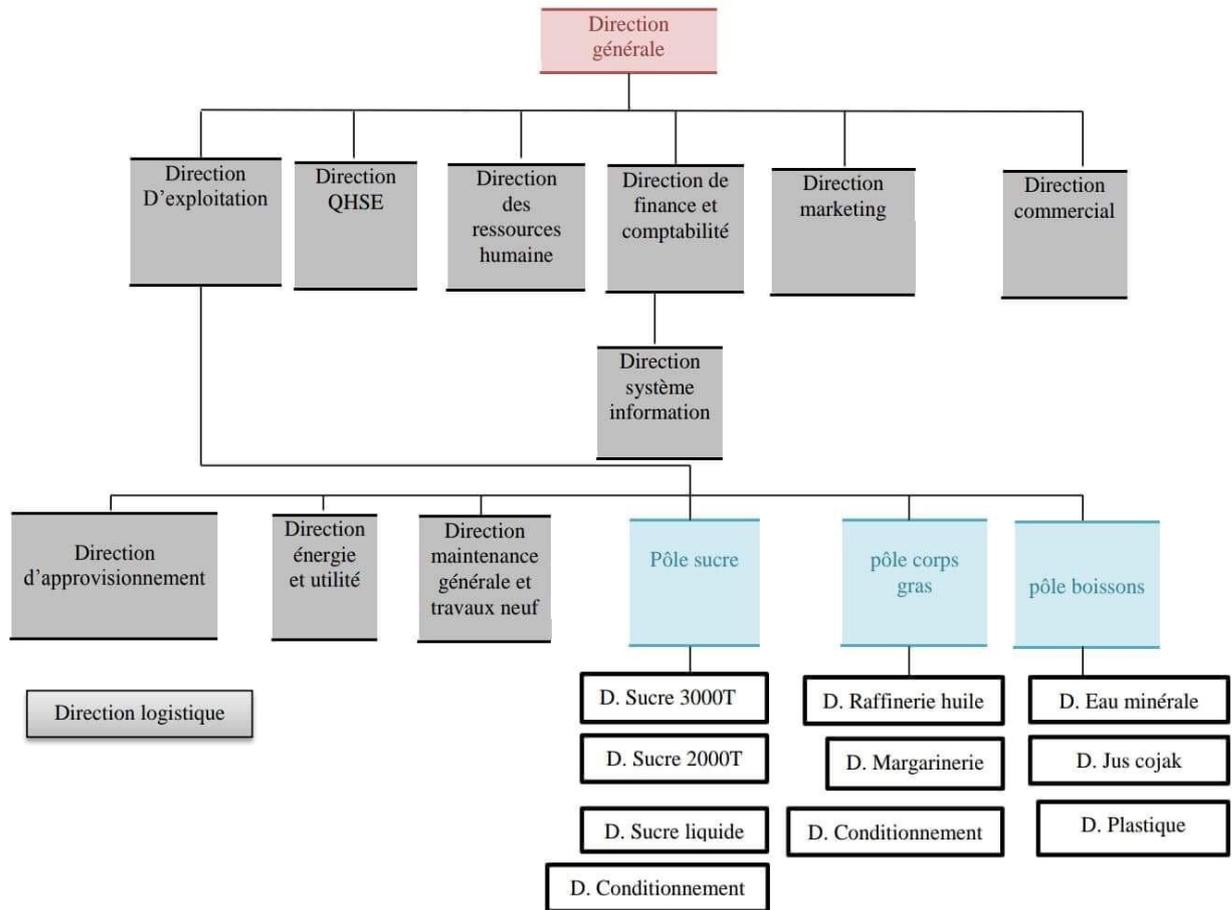
1.5.2. Les objectifs de groupe de CEVITAL

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- ✓ Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

1.6. La structure organisationnelle du CEVITAL

L'organigramme montré dans la figure donne une idée globale sur les différents éléments que constitue le complexe Cevital.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"



Source : document interne de cevital

Comme toutes les entreprises, CEVITAL est structurée selon un organigramme préétabli par la direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable.

✓ **Direction générale**

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

✓ **La direction des ressources humaines**

Pour développer cette direction et accompagner ces projets ambitieux, le Groupe a mis en place la Direction des Ressources Humaines (DRH). Il est divisé en trois pôles, le pôle rémunération et performance, le pôle développement des ressources humaines. Dans les projets

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

qui ont été réalisés et qui ont commencé à être mis en œuvre, et créons des incitations et des conditions internes et externes d'une part. La compétitivité pour améliorer les performances individuelles et collectives et adopter un système de rémunération à la hauteur des grandes entreprises multinationales.

La politique ressources humaines de CEVITAL est centrée sur : Rémunération/Performance, Recrutement/ Carrières, Compétences/ Education.

✓ La direction technique contrôle de qualité

Il dispose de quatre laboratoires : laboratoires de contrôle de l'huile, de la margarine, du sucre et des emballages. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité du produit et de l'ensemble de ses processus de production en établissant des rapports tous les quarts d'heure (demi-heure au plus tard), et cela sous la supervision d'un laboratoire central qui surveille la qualité des différents produits.

✓ La direction projet

C'est l'agence responsable de la mise en œuvre du projet. Directement rattachée à la direction générale, elle est responsable : de la réalisation de tous les travaux de génie civil, de l'installation de tous les équipements électriques et mécaniques, de la sélection des fournisseurs.

Le service technique est chargé de sélectionner le bureau d'études pour réaliser diverses études autres que les études électriques, qui sont confiées au service technique. Une fois que le service technique a effectué la recherche, celle-ci sera transmise à la maîtrise d'ouvrage. Celui-ci sera responsable du choix du prestataire et de la structure. Toutes les négociations du projet se sont déroulées en présence du directeur général, du chef de projet et des fournisseurs. Une fois le projet achevé et totalement réalisé, la maîtrise d'ouvrage sera confiée au complexe qui nommera deux superviseurs, un responsable de production, des mécaniciens et des électriciens.

✓ La direction finance et comptabilité

Elle est composée de cinq services

- La comptabilité clients.
- La comptabilité finisseurs.
- La comptabilité trésorerie.
- La comptabilité analytique.
- La comptabilité matière.

Elle s'occupe de :

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

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives.
- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis à vis des tiers.

✓ La direction commerciale

Un budget important est consacré à la publicité pour attirer un grand nombre de commerçants dans les différentes provinces du pays afin d'obtenir l'agrément CEVITAL et gagner la confiance de consommateurs de plus en plus exigeants.

CEVITAL opère désormais dans toutes les régions du pays, essayant de rapprocher ses produits au plus près des consommateurs en offrant le meilleur rapport qualité-prix, il faut donc savoir gérer le surplus commercial existant.

✓ La direction raffinerie d'huile

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

✓ La direction margarinerie

Elle cherche à utiliser rationnellement son outil de production pour une productivité optimale, tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir le produit fini.

✓ La direction raffinerie de sucre

Les sucreries s'occupent du raffinage du sucre roux, le transformant en sucre blanc prêt à être conditionné.

✓ La direction conditionnement : quatre lignes de conditionnement sont disponibles :

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

Le matériau utilisé pour l'emballage est le P.E.T, les préformes sont soufflées par la souffleuse (forme) (par type 5L, 2L et 1L), les emballages vides obtenus sont guidés automatiquement vers la remplisseuse rotative, puis vers la boucheuse, puis la dater de la machine à étiqueter, et enfin envoyé au palettiseur pour stockage.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

✓ La direction logistique

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

✓ Traitement des déchets

Les déchets des diverses opérations de production et de raffinage sont traités au niveau du complexe avec une station d'épuration, et pour les huiles ou acides qualifiés, ils sont revendus aux fabricants de savons, peintures, mastic, etc. Basé sur la valorisation et le recyclage, les déchets seront prochainement valorisés dans le cadre d'une extension du complexe pour la production de savons de ménage, de savon de toilette et d'aliments pour animaux.

✓ La direction des silos

Sa tâche est de s'assurer que les produits utilisés dans les processus de production complexes sont stockés dans les conditions requises.

✓ La direction marketing

Cette direction permet au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution.

✓ La direction Recherche & développement

La direction Recherche & développement a été créée le 1er mai 2010. Il se compose de (13) personnes spécialisées dans :

- développement de produits (margarine, huile, jus, eau minérale, etc.) ;
- Développement de processus (amélioration de l'installation, automatisation, extensions, etc.) ;
- packaging (amélioration de l'existant, innovant) ;
- Gestion de projet (supervision et structuration des activités R&D).

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Section 02 : La stratégie de performance au sein de l'entreprise CEVITAL

Les DAS sont devenus des outils indispensables pour optimiser la performance commerciale des entreprises, ils assistent les vendeurs améliorent l'efficacité des ventes et offrent des informations analytique approfondie. L'intégration efficace des DAS dans la stratégie de vente positionne les entreprise pour atteindre leurs objectifs accroître leurs rentabilité et maintenir un avantage concurrentiel. Dans notre étude, nous allons essayer de vérifier l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise.

Pour cela nous avons choisis à étudier les trois DAS suivants :

- ✓ Huiles
- ✓ Sauces
- ✓ Margarine

Sur lesquels nous allons vérifier la performance commerciale, économique, et organisationnelle de chacun.

1. La performance commerciale :

Pour étudier la performance commerciale nous avons résumé les résultats sur les différents produits (L'huiles, sauces, margarines) dans les tableaux et les histogrammes suivants :

1.1. Les huiles de tables

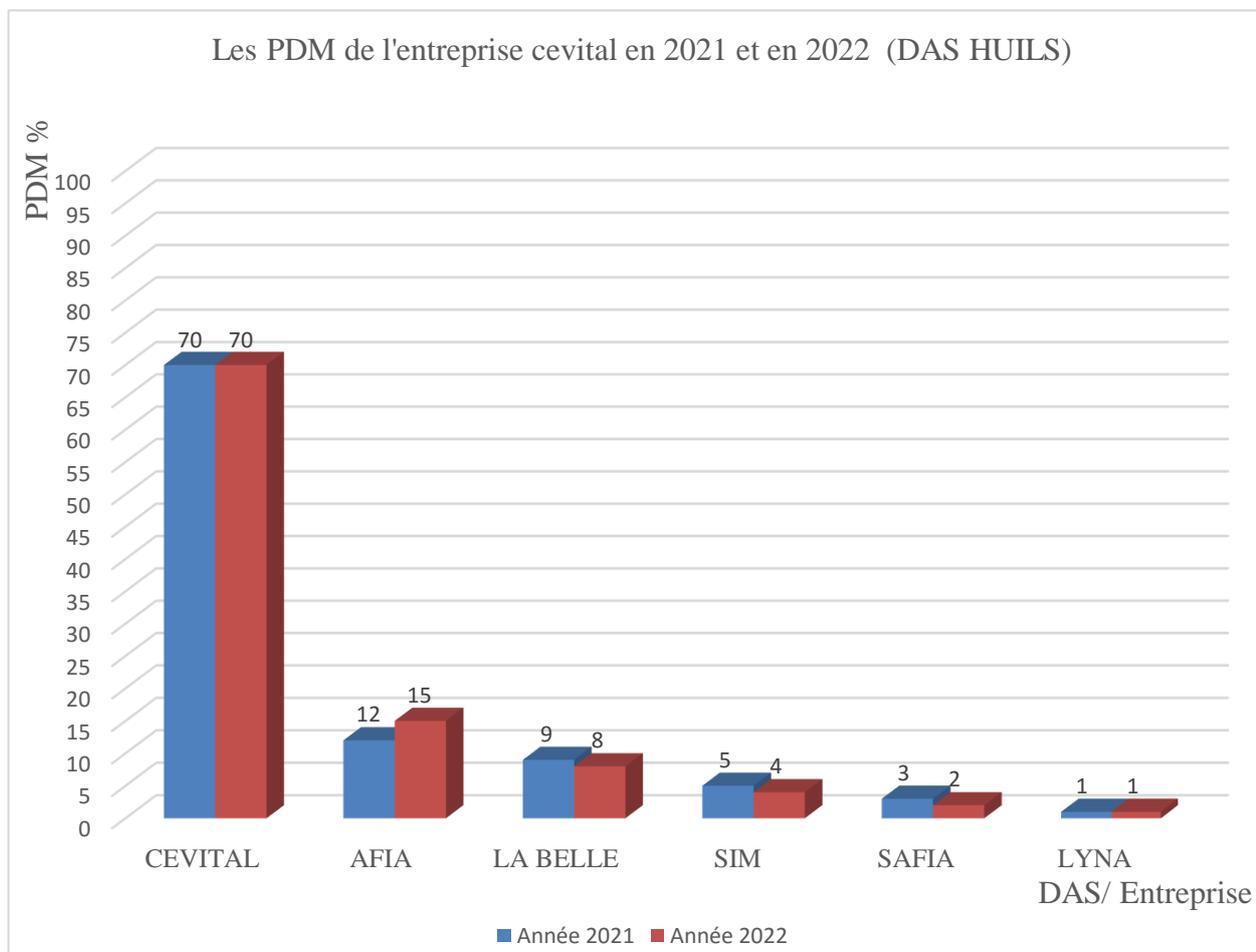
Tableau N°02 : Parts de marchés (DAS HUILES).

Marques \ Année	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
CEVITAL	540 000	70 %	595 000	70 %
AFIA	95 000	12 %	127 500	15 %
LA BELLE	70 000	9 %	68 000	8 %
SIM	40 000	5 %	34 000	4 %
SAFIA	20 000	3 %	17 000	2 %
LYNA	9 000	1 %	8 500	1 %
National	774 000		850 000	

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Figure N°10 : Histogramme représentes les PDM de l'entreprise CEVITAL en 2021 et en 2022 (DAS HUILS).



Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Ce tableau représente les PDM du DAS l'huiles de table sur les années 2021 et 2022, nous avons constaté :

- CEVITAL est le leader sur le marché d'huile de table avec une part de marché de 70% pour les deux années 2021 et 2022.
- AFIA est suiveur sur ce marché avec une part de 12% en 2021 et de 15% en 2022. Soit une augmentation de 3%.
- LA BELLE occupe la 3^{ème} place sur ce même marché avec une part de 9% en 2021 et de 8% en 2022. Soit une baisse de 1%.
- SIM occupe la 4^{ème} place avec une part de marché de 5% en 2021 et de 4% en 2022, soit une baisse de 1%.
- SAFIA occupe la 5^{ème} place avec une part de marché de 3% en 2021 et de 2% en 2022. Soit une baisse de 1%.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

- LYNA occupe la dernière place avec une part de marché de 1% pour les deux années 2021 et 2022.

Commentaire

En analysant les données fournies sur les PDM de l'entreprise CEVITAL pour les années 2021 et 2022 voici quelques commentaires que l'on peut tirer :

- **Augmentation significative entre 2021 et 2022** : nous observons une augmentation considérable des PDM de l'huile de table en volume de 55000 tonnes, en ce qui concerne le pourcentage nous remarquons qu'il y a une stabilité de 70% entre les deux années 2021 et 2022. Cela signifie que l'entreprise CEVITAL est leader sur le marché des huiles de table.

1.2. Les sauces

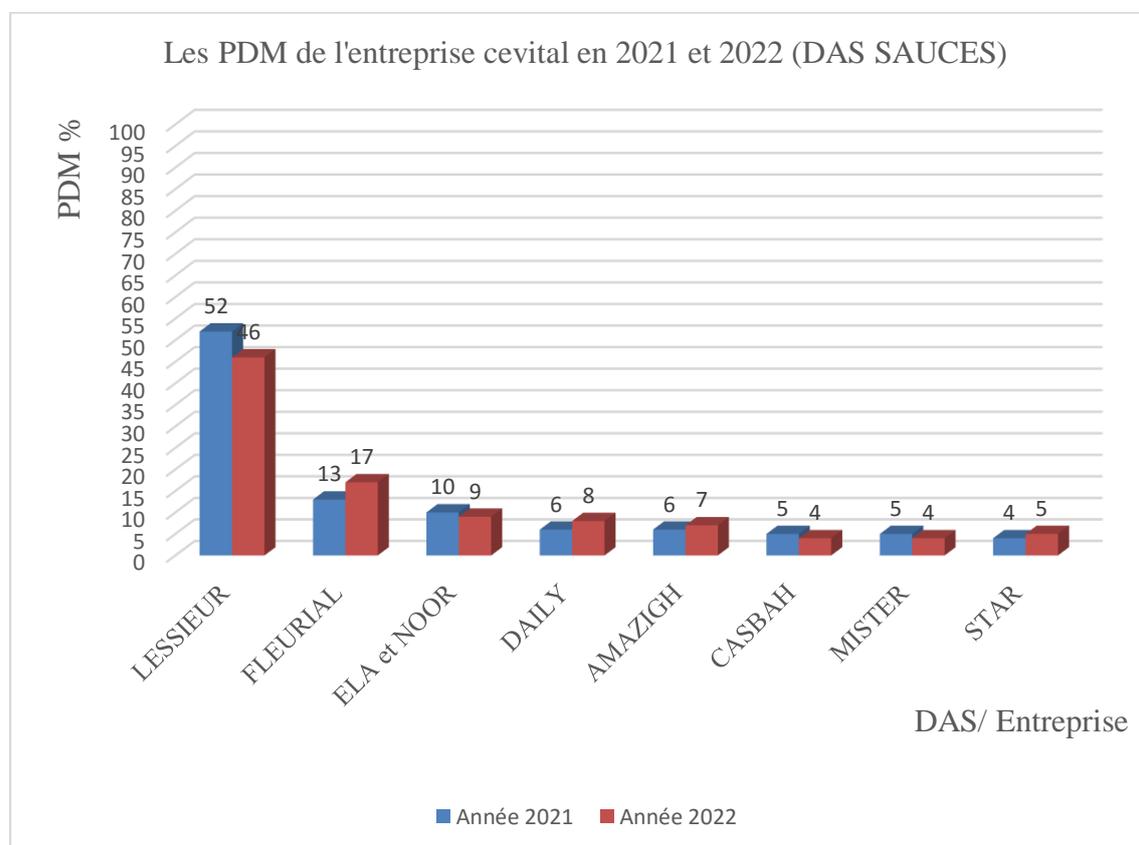
Tableau N°03 : Parts de marché (DAS SAUCES)

Marques \ Année	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
LESSIEUR	12 500	52 %	10 500	46 %
FLEURIAL	3 000	13 %	3 850	17 %
ELA et NOOR	2 300	10 %	2 100	9 %
DAILY	1 400	6 %	1 800	8 %
AMAZIGH	1 550	6 %	1 600	7 %
CASBAH	1 200	5 %	1 000	4 %
MISTER	1 100	5 %	1 000	4 %
STAR	900	4 %	1 100	5 %
National	23 950		22 950	

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Figure N° 11 : Histogramme représentes les PDM de l'entreprise CEVITAL en 2021 et en 2022 (DAS SAUCES)



Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Ce tableau représente les PDM du DAS des sauces sur les années 2021 et 2022, nous avons constaté :

- LESSIEUR est le leader sur le marché des sauces avec une part de marché de 52% en 2021 et de 46% en 2022. Soit une baisse de 6%.
- FLEURIAL est le suiveur sur ce marché avec une part de 13% en 2021 et de 16% en 2022, soit une augmentation de 3%.
- ELA et NOOR occupe la 3^{ème} place sur ce même marché avec une part de 10% en 2021 et de 9% en 2022. Soit une baisse de 1%.
- DAILY occupe la 4^{ème} place avec une part de marché de 6% en 2021 et de 8% en 2022. Soit une augmentation de 2%.
- AMAZIGH occupe la 5^{ème} place avec une part de marché de 6% en 2021 et de 7% en 2022. Soit une augmentation de 1%.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

- CASBAH occupe la 6^{ème} place avec une part de marché de 5% en 2021 et de 4% en 2022. Soit une baisse de 1%.
- MISTER occupe la 7^{ème} place avec une part de marché de 5% en 2021 et de 4% en 2022. Soit une baisse de 1%.
- SRAR occupe la dernière place avec une part de marché de 4% en 2021 et de 5% en 2022. Soit une augmentation de 1%.

Nous remarquons qu'y a une diminution de la consommation des sauces sur le marché national en 2022 par rapport à 2021 et cela pour plusieurs raisons :

- ✓ Changements de préférences des consommateurs : Les préférences des consommateurs peuvent évoluer avec le temps. En 2022, il est possible que les consommateurs aient montré moins d'intérêt pour les sauces, ce qui a entraîné une baisse de la demande.
- ✓ Changements économiques : Les conditions économiques peuvent avoir un impact sur les habitudes de consommation après les mesures de restriction des importations.
- ✓ Effets de la pandémie de COVID-19 : La pandémie de COVID-19 a eu un impact majeur sur de nombreux secteurs, y compris l'industrie alimentaire. En 2022, il est possible que les restrictions liées à la pandémie aient affecté la demande de sauces, que ce soit en raison de la fermeture des restaurants, des changements dans les habitudes de consommation ou d'autres facteurs liés à la crise sanitaire.

Commentaire

En analysant les données fournies sur les PDM de l'entreprise CEVITAL pour le DAS sauces des années 2021 et 2022 voici quelques commentaires que l'on peut tirer :

- **Augmentation significative entre 2021 et 2022** : nous observons une augmentation considérable des PDM des sauces en volume de 850 tonnes, en ce qui concerne le pourcentage nous remarquons qu'y a une augmentation de 4% entre les deux années 2021 et 2022. Cela signifie que le DAS « sauces » de CEVITAL se trouve en position de suiveur (challenger) sur le marché national.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

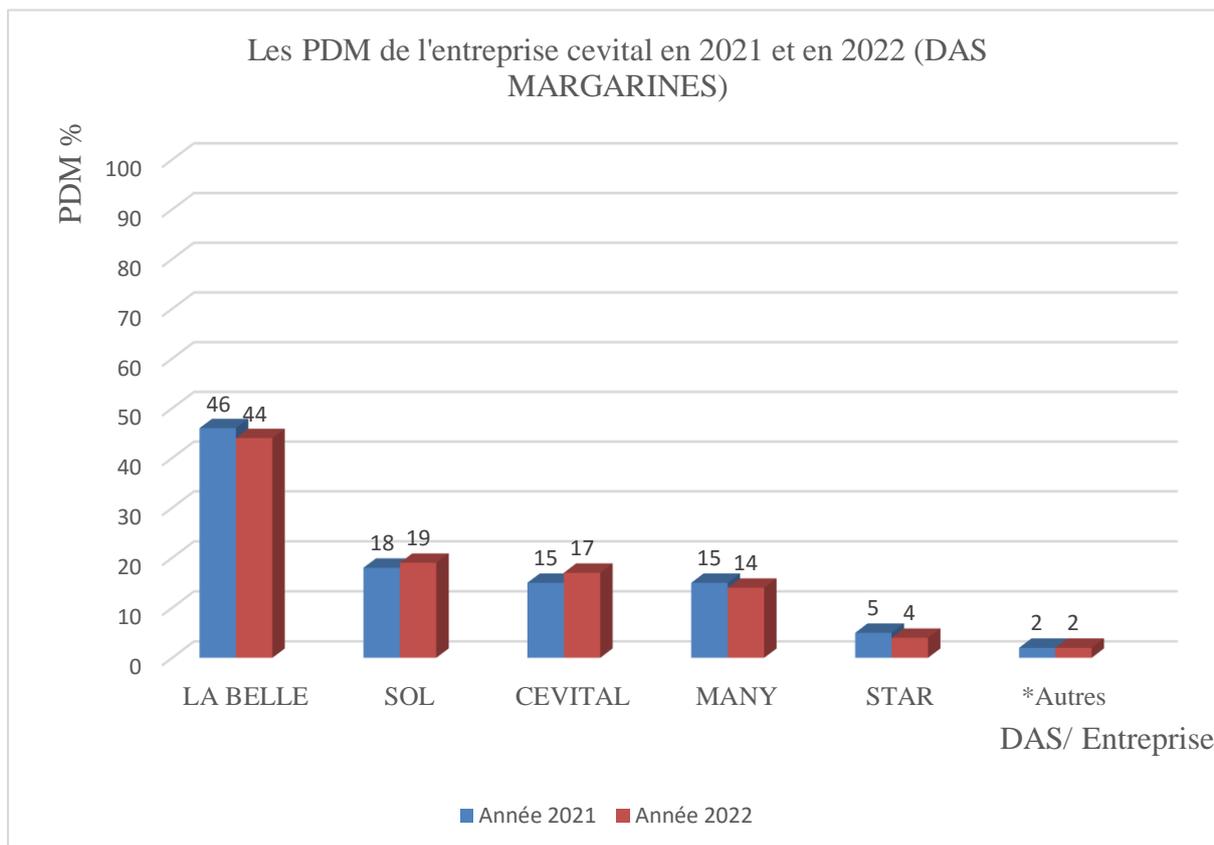
1.3. Les margarines

Tableau N°04 : Parts de marché (DAS MARGARINES)

Marques	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
LA BELLE	32 500	46 %	37 840	44 %
SOL	12 500	18 %	16 340	19 %
CEVITAL	11 000	15 %	14 620	17 %
MANY	10 500	15 %	12 040	14 %
STAR	3 300	5 %	3 440	4 %
*Autres	1 500	2 %	1 720	2 %
National	71 300		86 000	

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Figure N°12 : Histogramme représentes les PDM de l'entreprise cevital en 2021 et en 2022 (DAS MARGARINES).



Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Ce tableau représente les PDM du DAS des Margarines sur les deux années 2021 et 2022, nous avons constaté :

- LA BELLE est le leader sur le marché de la margarine avec une part de marché de 46% en 2021 et de 44% en 2022. Soit une baisse de 2%.
- SOL est le suiveur sur ce marché avec une part de marché de 18% en 2021 et de 19 % en 2022. Soit une augmentation de 1%.
- CEVITAL occupe la 3^{ème} place sur ce même marché avec une part de 15% en 2021 et de 17% en 2022. Soit une augmentation de 2%.
- MANY occupe la 4^{ème} place avec une part de marché de 15% en 2021 et de 14% en 2022. Soit une baisse de 1%.
- STAR occupe la 5^{ème} place avec une part de marché de 5% en 2021 et de 4% en 2022. Soit une baisse de 1 %.
- En dernier lieu on a d'autres DAS avec une part de marché de 2% pour les deux années 2021 et en 2022.

Commentaire

En analysant les données de l'entreprise CEVITAL du DAS margarines pour les années 2021 et 2022 voici quelques commentaires que l'on peut tirer :

- **Une légère augmentation entre 2021 et 2022** : nous observons une augmentation considérable des PDM de margarines en volume de 3620 tonnes, en ce qui concerne le pourcentage nous remarquons qu'il y a une augmentation de 2% entre les deux années 2021 et 2022. Cela signifie que le DAS « margarines » de CEVITAL se positionne en 3^{ème} place sur le marché national.

1.4. Le nombre des clients :

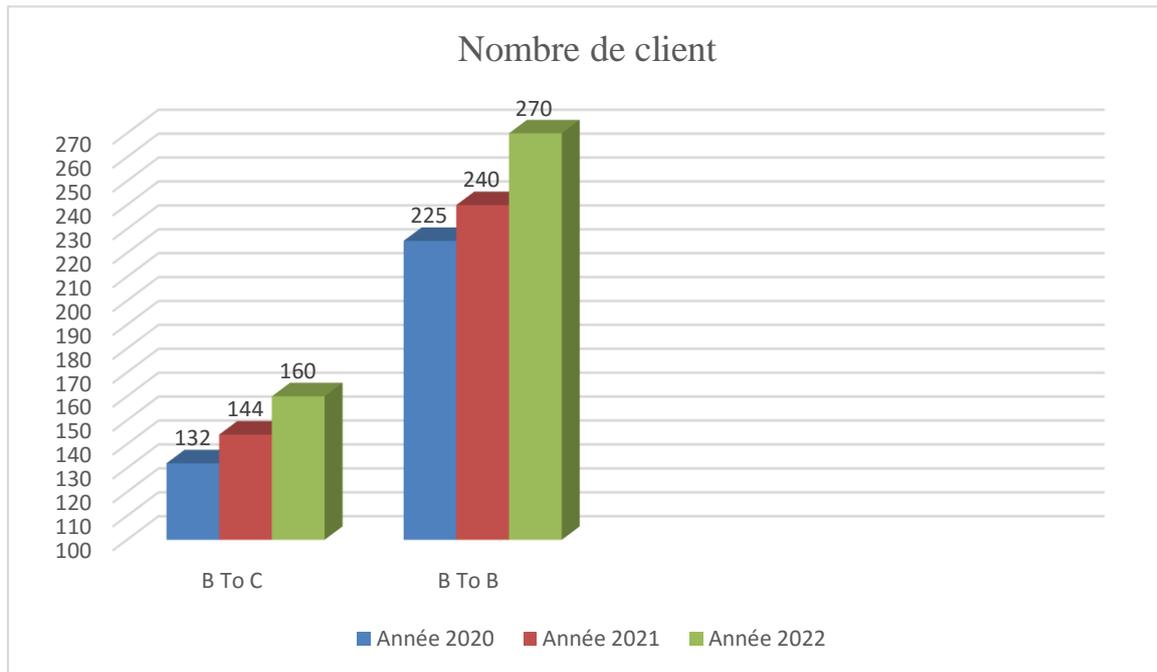
Tableau N°05 : Le tableau suivant représente le nombre des clients.

Années	2020	évolutions	2021	évolutions	2022
B To C	132	12	144	16	160
B To B	225	15	240	30	270
Global	357		384		430

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Figure N°13 : Histogramme représentes le nombre des clients de l'entreprise cevital en 2020, 2021 et en 2022.



Source : réalise par nos soins à partir des données du tableau.

Commentaire

A partir du tableau N°05 et la figure N°13 nous pouvons conclure que :

Selon ces trois années « 2020, 2021, 2022 » il y'a une augmentation croissante du nombre de clients dans les deux catégories.

B To C : une augmentation du nombre de clients par apport 2020 à 2022 avec un écart de 28 clients de plus.

B To B : et même pour business il y'a toujours une augmentation du nombre de clients par apport 2020 à 2022 avec un écart de 45 nouveaux clients.

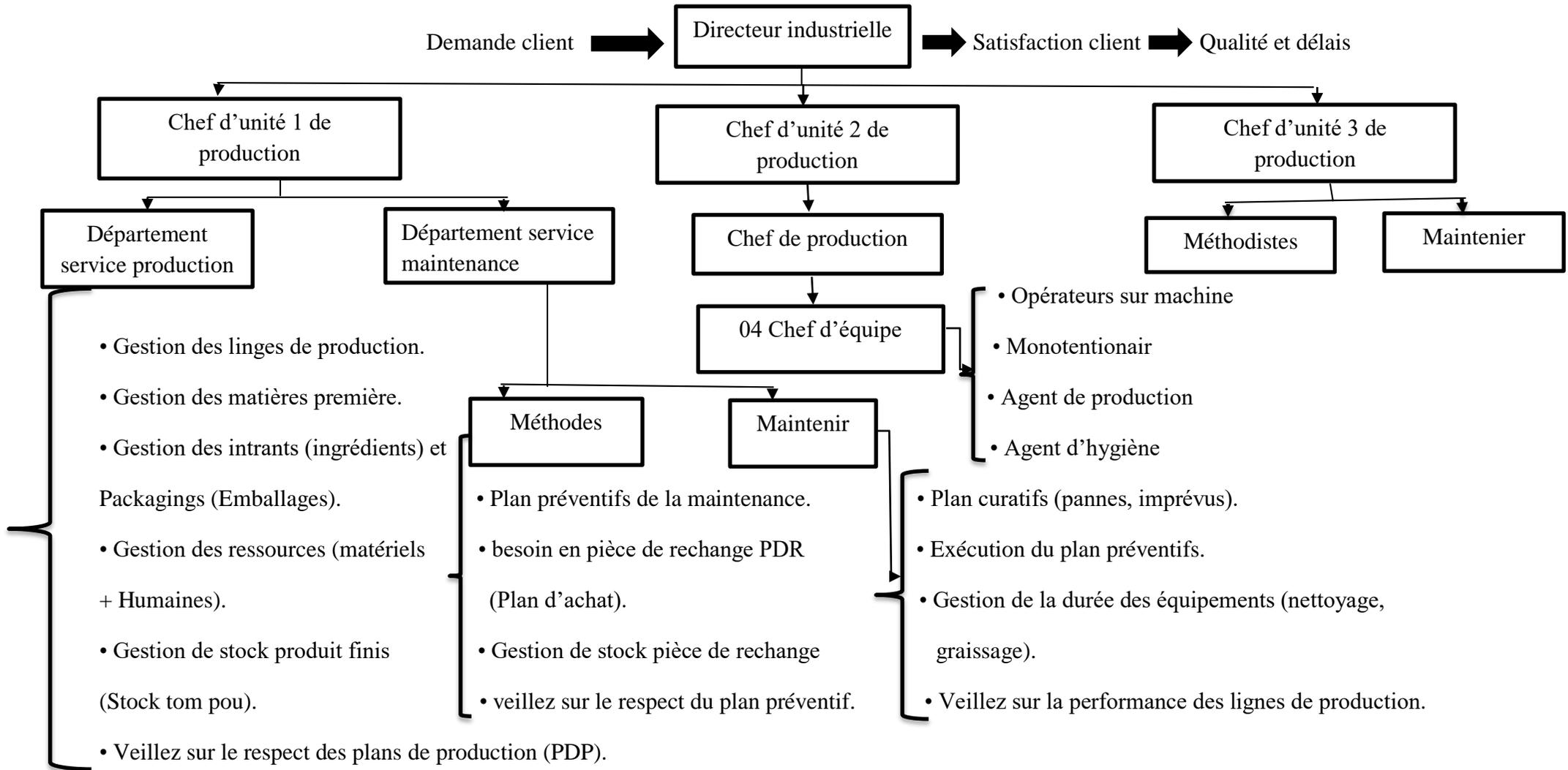
Donc d'après ces résultats nous constate que les nombres de clients de l'entreprise CEVITAL a connu une augmentation durant les années 2020 à 2022.

2. Performance organisationnelle : Structure industrielle

Dans la performance organisationnelle on a l'organigramme suivant qui résume la structure industrielle

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Figure N°14 : l'organigramme représente la structure industrielle



Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Commentaire

En premier lieu la demande est passée par le client, puis, le service production procède à la fabrication, toute en respectant les délais, les quantités, et les normes qualité. Pour répondre à cela, l'entreprise à une division de travail est nécessaire telle que :

- La production mettra l'accès sur les matières premières et les ressources nécessaire, la maintenance pour la performance des linges de production (en termes de performance des machines et des équipements).

Dans le même contexte nous allons expliquer d'une manière globale la gouvernance de l'entreprise CEVITAL, la gestion des ressources humaines et sa culture organisationnelle.

- ✓ Cevital est un groupe qui met en œuvre une gouvernance structurée et transparente. Sous la direction de son PDG et des responsables actuels, il s'appuie sur un conseil d'administration compétent et indépendant pour superviser les activités stratégiques et fixer les orientations de l'entreprise. L'éthique et l'intégrité sont des valeurs clés pour Cevital, qui promeut une culture d'entreprise axée sur des normes éthiques élevées. La gestion des risques est une priorité, avec la mise en place de politiques et de procédures visant à identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels pour assurer la stabilité et la croissance durable de l'entreprise.
- ✓ Cevital, en tant que groupe, propose chaque année des formations pour développer les compétences de ses employés. Le recrutement se fait de manière sélective en recherchant des personnes compétentes. L'entreprise valorise les compétences existantes et investit dans le développement de son capital humain pour avoir une équipe qualifiée et compétitive.
- ✓ La culture organisationnelle de CEVITAL se caractérise par un fort esprit entrepreneurial, encourageant l'innovation et la prise de risque calculée. L'entreprise valorise l'excellence et la recherche de la qualité dans toutes ses activités. La collaboration et la communication ouvertes sont favorisées pour promouvoir un environnement de travail inclusif et dynamique. Enfin, CEVITAL met l'accent sur la responsabilité sociale et environnementale, en s'engageant envers le développement durable et en contribuant au bien-être de la communauté.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

3. La performance économique

Pour la performance économique comme s'était mentionné dans le premier chapitre nous allons utiliser 03 outil d'analyse (SWOT, PESTEL, et BCG) à interpréter nos résultats sur les différents produits (L'huiles de tables, sauces, margarines) comme suit :

3.1. Analyse SWOT

❖ Huiles de tables

Pour l'huiles, l'entreprise CEVITAL a entre 70% de part de marché c'est un produit en maturation, de ce fait diversifié en plusieurs gamme (fleural, élio, fridor), il constitue 28% de chiffre d'affaire (CA).

Figure N°15 : L'analyse SWOT pour l'huile de tables

<p style="text-align: center;">Force</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilité sur le territoire national.• Qualité supérieure.• Leader sur le marché.• Prix compétitifs.• Economie d'échelle.• Maîtrise et processe• Marque très forte (élio).	<p style="text-align: center;">Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none">• Une marge très faible (2%).• Produit subventionné.• Capacité ne répons pas à la demande.
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none">• Innovation.• Haute technologie dans le processus de production.• Demande marché en évolution.• Disparition de certains concurrents.	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none">• Concurrence qui se développe fortement.• Exigences plus en plus élevés en qualité• Coût de revient dû à la fluctuation des coûts de matière première• Innovation de la concurrence.

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Commentaire

Par rapport au part de marché, l'entreprise cevital se trouve en position de leader sur le marché national, le DAS des huiles de table a bénéficié de plusieurs forces telles qu'une disponibilité nationale, une qualité supérieure, un leadership sur le marché, des prix compétitifs, une économie d'échelle, une maîtrise des processus et une marque forte. Elle peut saisir des opportunités liées aux innovations et à la haute technologie dans la production, ainsi qu'à l'évolution de la demande. Cependant, des faiblesses telles qu'une marge bénéficiaire très faible, des produits subventionnés et une capacité insuffisante pour répondre à la demande peuvent limiter sa performance, l'entreprise elle doit faire un effort pour répondre à la capacité de marché. Les menaces comprennent une concurrence croissante et des exigences en matière de qualité de plus en plus élevées. Malgré cela, en capitalisant sur ses forces et en relevant les défis, Elio peut maintenir sa position de leader en offrant des produits de qualité meilleure.

❖ Sauces

Les sauces CEVITAL sont des parts minimales sur le marché national à cause de la concurrence.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Figure N°16 : L'analyse SWOT pour les sauces

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Un bon rapport Q/ P. • Disponibilité sur le marché. • Une marge bénéficiaire importante. • Intégration de produit de base (huile de table). 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas leader sur le marché. • Prix élevés. • Faible vente reconnue • Coût industriel très élevé.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des ventes important. • Marché en évolution. • Conjecture actuelle favorable aux produits fabriqués localement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles concurrence. • Faible accroissement de la demande. • Pouvoir d'achat. • Marché compétitive.

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Commentaire

CEVITAL, une entreprise positionnée à la deuxième place sur le marché national des sauces, présente plusieurs atouts. Elle offre des produits de qualité à des prix compétitifs, bénéficie d'une bonne disponibilité sur le marché et génère une marge bénéficiaire importante. De plus, l'adoption de la stratégie d'intégration verticale en amont dans la fabrication des sauces. Les opportunités résident dans un fort potentiel de ventes, un marché en évolution et une conjoncture favorable aux produits entrée de gamme. Cependant, CEVITAL doit faire face à des faiblesses, notamment son statut de non-leader sur le marché, des prix élevés, une faible croissance des ventes et des coûts industriels importants. Les menaces incluent l'arrivée de nouveaux concurrents, une demande croissante limitée, un pouvoir d'achat des consommateurs réduit et un marché compétitif. En capitalisant sur ses forces et en atténuant ses faiblesses, CEVITAL peut renforcer sa position sur le marché national des sauces.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

❖ Margarine

Le DAS margarine CEVITAL se positionne à la troisième place sur le marché algérien à cause de la concurrence nationale et internationale accrue. Le leader c'est la belle et le challenger est SOL.

Figure N°17 : L'analyse SWOT pour les margarines

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Forte image de marque. • Parmi les matières premières utilisées l'huile fabriqué par l'entreprise elle-même. • Produit de qualité. • Satisfaction des clients et meilleurs prix possible. • Disponible sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concentration sur le marché national. • N'est pas leader sur le marché. • Manque de communication.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Marché en développement. • Innovation et à jour avec la technologie. • Développement de la gamme dans les points de vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Une forte concurrence sur le marché national. • Augmentation des coûts de production. • Changement des habitudes consommation.

Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Commentaire

Par rapport aux parts de marché les margarines de l'entreprise CEVITAL sont positionnées en troisième place sur le marché national, présente des forces telles qu'une forte image de marque, l'utilisation de matières premières internes, la satisfaction des clients et des prix compétitifs, ainsi que sa disponibilité sur le marché. Elle peut tirer parti des opportunités liées au développement du marché, à l'innovation technologique et au développement de sa gamme dans les points de vente. Cependant, des faiblesses telles que la forte concentration sur le marché national, le manque de communication et le non-leadership sur le marché national

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

doivent être pris en compte. Les menaces comprennent une concurrence intense, l'augmentation des coûts de production et les changements dans les habitudes de consommation. L'entreprise doit utiliser ses forces, saisir les opportunités, relever les défis et atténuer les menaces pour assurer sa croissance et sa compétitivité.

3.2. L'analyse PESTEL

Pour partager quelque élément d'analyse PESTEL (entreprise CEVITAL agro-industrie SPA) :

POLITIQUE :

- Baisse des prix de pétrole.
- Lourdeur bureaucratique et faiblesse système financier.
- Impact : Investissement, Incertitudes.

ECONOMIQUE :

- Marché agroalimentaire est le 3^{ème} après le pétrole, armement ...filiale en net. développement avec entrée de concurrents.
- Prix plafonnés, limitation de marges.
- Dévaluation du dinar.
- Subvention des produits.

SOCIAL :

- Taux de chômage avoisine 15,4% en 2019 Vs 11.7% en 2016.
- Qualité de l'éducation.
- Crise de logement (lenteur dans l'évolution du nombre de Foyers).
- Impact : baisse de pouvoir d'achat, rationalisation des dépenses.

TECHNOLOGIQUE :

- Coût de transfert de technologie élevé.
- Budget de R&D très faible.
- Innovation restreinte faute d'absence de centre de recherche.
- Classement 79^{ème} pays dans l'adoption des TIC.
- Impact : dépendance des pays développés dans l'innovation.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

ENVIRONNEMENTAL :

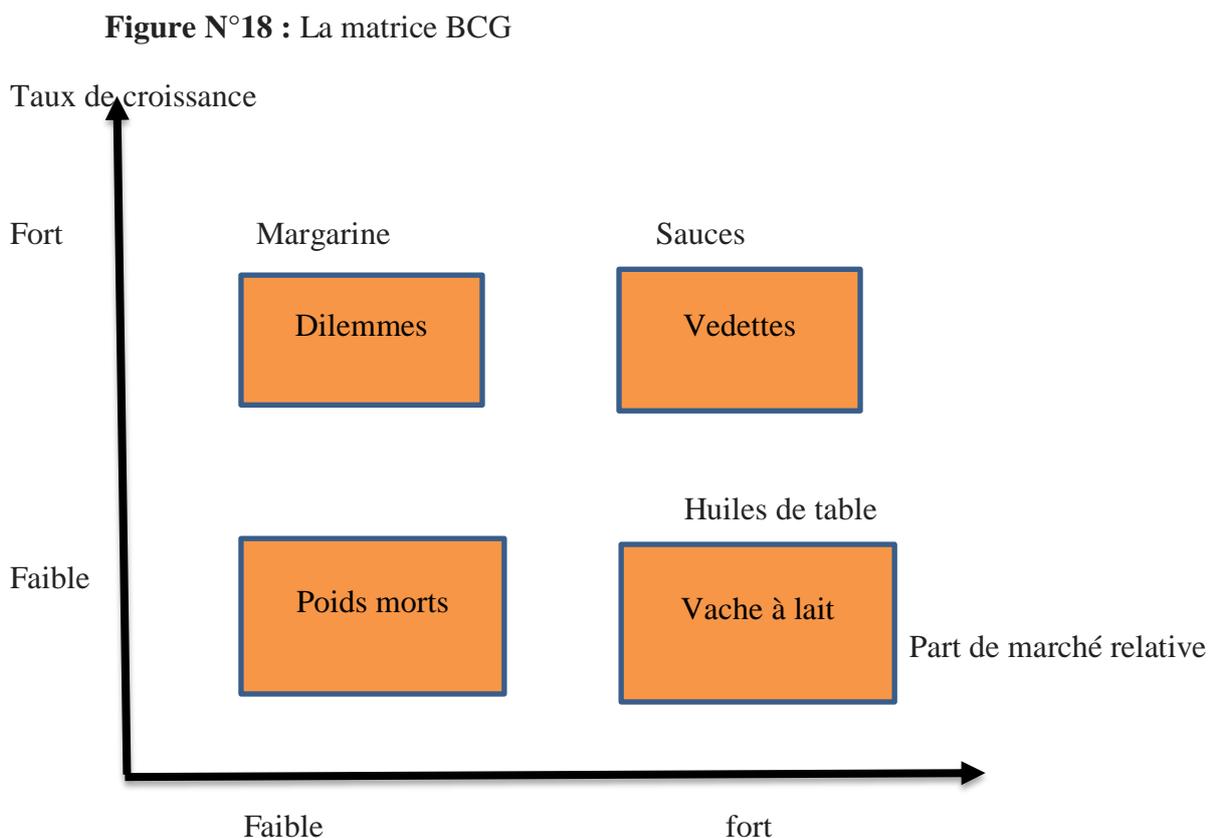
- Absence de système de gestion des déchets industriel (surtout pour CEVITAL).
- Réglementation faibles, absence d'association qui active dans la protection de l'environnement.

LEGAL :

- L'instabilité dans les textes réglementaires.
- Taxes inadaptées.
- Impact : retard dans le développement, déstructuration du marché des biens de consommation (dumping, qualité....).

3.3. L'analyse BCG

Matrice BCG des DAS (margarine, sauces et l'huiles)



Source : réalise par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Commentaire

Dans la matrice BCG les produits sont généralement catégorisés en quatre types : les vaches à lait, les vedettes, les dilemmes et les poids morts. Dans notre matrice nous avons trois produits spécifiques : l'huiles de table, les sauces, les margarines.

- ✓ **L'huiles de table « vaches à lait »** : cette catégories de produits est souvent caractérisée par une part de marché importante dans une industrie nature et stable, avec faible taux de croissance. L'huiles de table est considérée comme un produit de base, est leader de marché.
- ✓ **Les sauces « vedettes »** : les sauces sont mises en avant dans la matrice BCG, ce qui indique qu'elles ont un fort potentiel de croissance et qu'elles occupent une position compétitive favorable sur le marché. Les sauces sont populaires et suscitent un intérêt croissant parmi les consommateurs. Elles peuvent être considérées comme des produits à fort potentiel de rentabilité à l'avenir.
- ✓ **Margarines « dilemme »** : les margarines se retrouvent dans la catégorie des dilemmes dans la matrice BCG, cela suggère qu'elles sont confrontées à des incertitudes quant à leur position sur le marché. Les margarines peuvent être des produits en développement ou dans une phase de transition, où leurs succès futur n'est pas encore clairement défini. Elles nécessitent peut être des investissements supplémentaires pour gagner des part de marché et atteindre un niveau de rentabilité satisfaisant.

Chapitre III : La stratégie de diversification et performance au sein de l'entreprise "CEVITAL"

Conclusion

En conclusion, cette étude a examiné la performance de l'entreprise CEVITAL à travers les dimensions économiques, commerciales et organisationnelles. Les résultats ont montré que CEVITAL affiche une croissance solide et une rentabilité élevée, grâce à une gestion efficace des coûts et des stratégies d'investissement judicieuses. L'entreprise s'est adaptée aux évolutions du marché, a diversifié ses sources de revenus et a maintenu une réputation positive grâce à la satisfaction de ses clients. Elle a également mis en place des pratiques de gestion efficaces et une structure organisationnelle solide, favorisant l'innovation et le développement des compétences des employés. En combinant ces éléments, CEVITAL est positionnée en tant qu'acteur majeur dans son secteur d'activité et continue de connaître une croissance soutenue.

Conclusion générale

La stratégie de diversification est cruciale pour les entreprises face à un environnement économique changeant. Les pressions technologiques, syndicales et gouvernementales exigent une gestion adaptative. Les choix stratégiques définissent la voie vers les objectifs de l'entreprise, avec diverses stratégies possibles selon le contexte. La diversification est devenue courante, aidant à réduire les risques, à élargir la clientèle, à conquérir de nouvelles parts de marché et à renforcer la compétitivité, reflétant la croissance et la performance de l'entreprise.

Dans ce mémoire, nous nous sommes intéressés spécifiquement à la stratégie de diversification et à son impact sur la performance de l'entreprise CEVITAL. La diversification représente une évolution particulière pour une entreprise, qui ne se contente plus seulement de s'adapter aux évolutions technologiques, mais élargit également son portefeuille d'activités. Pour répondre à la question de recherche posée, nous avons formulé plusieurs hypothèses et avons suivi une démarche méthodologique comprenant une recherche bibliographique pour comprendre le sujet et une étude quantitative et qualitative basée sur les données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Nous avons identifié trois types de performance essentiels liés à notre thème : la performance économique, commerciale et organisationnelle. Nous avons également mis en évidence l'importance des outils d'analyse stratégique tels que PESTEL et SWOT pour le développement d'une démarche stratégique solide au sein de l'entreprise CEVITAL.

Notre étude de cas réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL nous a permis de développer notre compréhension de la relation entre la diversification et la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus ont confirmé une corrélation significative entre la diversification et la performance, validant ainsi nos hypothèses. La première hypothèse concernait l'utilisation par l'entreprise CEVITAL de modèles d'analyse stratégique tels que PESTEL, SWOT et le BCG, et leur utilisation pour améliorer sa performance et sa compétitivité sur le marché. Notre étude a confirmé que CEVITAL affectivement utilisé ces modèles de manière stratégique, ce qui a contribué à améliorer sa performance.

La deuxième hypothèse postulait l'existence d'une relation solide entre la diversification et la performance. Les résultats de notre étude démontrent que CEVITAL est performante dans deux domaines d'activité stratégiques (DAS) spécifiques, à savoir la production d'huiles de table et de sauces. Ces résultats mettent en évidence une corrélation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et les performances réalisées.

Lors de notre recherche, nous avons été confrontés à une difficulté majeure, à savoir le manque de temps. En raison de contraintes temporelles, nous avons été limités dans notre capacité à approfondir certains aspects de l'étude et à mener des analyses plus approfondies.

Cela a pu avoir un impact sur l'exhaustivité de notre recherche et sur la possibilité d'explorer certaines pistes supplémentaires. Néanmoins, nous avons fait de notre mieux pour maximiser les ressources et le temps disponibles afin de produire des résultats significatifs et concluants.

Conclusion générale

En somme, la stratégie de diversification peut jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance d'une entreprise. En élargissant son portefeuille d'activités, une entreprise peut répartir les risques et accéder à de nouveaux marchés, renforçant ainsi sa position concurrentielle. Cependant, il est important de souligner que la diversification doit être mise en œuvre de manière réfléchie, en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son environnement.

Voici quelques perspectives possibles à explorer concernant l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise CEVITAL :

- **Compétitivité accrue** : Évaluer comment la stratégie de diversification de CEVITAL a influencé sa position concurrentielle et sa capacité à se démarquer sur le marché. Examiner comment cette stratégie a renforcé sa compétitivité et lui a conféré des avantages concurrentiels.
- **Facteurs clés de succès** : Identifier les éléments essentiels qui ont contribué au succès de la stratégie de diversification de CEVITAL, tels que l'innovation, la gestion des risques, les ressources financières, les compétences organisationnelles, etc.
- **Performance financière** : Analyser les résultats financiers de CEVITAL avant et après sa diversification, en mettant l'accent sur des indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la croissance, etc. Évaluer si la diversification a eu un impact positif sur la performance financière de l'entreprise.

Références Bibliographiques

Ouvrages

1. BOISLANDELLE .H-M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
2. BOSQUET.R, « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1989.
3. FERNANDEZ. A, « Les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, Paris, 2005.
4. FERNANDEZ.F, MLOZATO.P, MENDES.P, NICOLLE.P, steger. « Management des unités commerciales », 2^{ème} éditions. Paris, 2007.
5. GARIABALDI.G, « Analyse stratégique », Eyrolles, Paris, 2008.
6. GERVAIS.M, « Stratégie de l'entreprise », Economica, 2003.
7. GRANSTED.I, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
8. JANZ.BD et PRASARNPHANICH.P, « Comprendre les antécédents d'une gestion efficace des connaissances : l'importance d'une culture centrée sur les connaissances », Décision Sciences, vol. 34, non. 2, Paris, 2003.
9. KATZ.D, KAHN.R, « La psychologie sociale des organisations ». New-York : 1966.
10. KOTLER et DUBOIS, « Stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.
11. LOUITRI, « Recherche sur diversification par croissance externe dans les groupe Industriels », Education, Paris, 2005.
12. MARCHESNAY.M, « Management stratégique », les édition chihab, 1997.
13. MARMUSE.C, « Politique générale, Langage, Intelligences, Modèles et choix stratégiques », Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
14. MARKOWITZ.H cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^{ème} édition, Economica, 1997.
15. MICHEL.K, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Edition Economica, Paris, 1995.
16. NICULESCU.M, LAVALETTE.G, « Stratégies de croissance », Maison d'édition économique, 1999.
17. NOYER.D, « Manager les performances », Insep Consulting Editions, Paris, 2002.
18. PORTER.M, « Choix stratégique et concurrence », Economica, 1982.
19. PORTER.M, « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence », édition, EYROLLES, Paris, 1986.
20. PORTER.M, « L'avantage Concurrentiel », Inter Edition, Paris, 1986.
21. PHILIP.K, et all, « Markéting management », 4^{ème} édition, Pearson, Paris, 2012.
22. Sharon M. Oster, « Analyse concurrentielle moderne », 2^{ème} édition, Oxford Université Press, 1994.
23. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997.
24. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition, Dunod, 2005.
25. TOBIN.J, « Essais dans les économies, volume 1 macroéconomie », 1959.
26. THIETART.R-A, XUEREJ.J-M, « Stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.

Article

1. HELFER.J-P, KALIKA. J, ORSONIE.J, « Management, Stratégie et organisation », 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006.

Mémoires

1. GHOZLENE Oubya « contribution à l'étude déterminants de la performance dans l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelier en TUNISIE », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016.
2. SANA Kharrat, « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie », Thèse de doctorat, l'université Paris –Saclay préparée à l'université Versailles Saint-Quentin Yvelines laboratoire de recherche en management lare quoi, décembre 2016.

Annexes

DAS MARGARINES

Marques	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
LA BELLE	32 500	46%	37 840	44%
SOL	12 500	18%	16 340	19%
CEVITAL	11 000	15%	14 620	17%
MANY	10 500	15%	12 040	14%
STAR	3 300	5%	3 440	4%
* Autres	1 500	2%	1 720	2%
National	71 300		86 000	

DAS SAUCES

Marques	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
LESSIEUR	12 500	52%	10 500	46%
FLEURIAL	3 000	13%	3 850	17%
ELA & NOOR	2 300	10%	2 100	9%
DAILY	1 400	6%	1 800	8%
AMAZIGH	1 550	6%	1 600	7%
CASBAH	1 200	5%	1 000	4%
MISTER	1 100	5%	1 000	4%
STAR	900	4%	1 100	5%
National	23 950		22 950	

DAS HUILES

Marques	Année 2021		Année 2022	
	Volumes	PDM %	Volumes	PDM %
CEVITAL	540 000	70%	595 000	70%
AFIA	95 000	12%	127 500	15%
LA BELLE	70 000	9%	68 000	8%
SIM	40 000	5%	34 000	4%
SAFIA	20 000	3%	17 000	2%
LYNA	9 000	1%	8 500	1%
National	774 000		850 000	



Nombre de Clients

	2020	2021	2022
B To C	132	144	160
B To B	225	240	270
Global	357	384	430

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Notions de stratégie et le diagnostic stratégique	03
Introduction de premier chapitre	03
Section 01 : Généralité sur la stratégie	03
1. Définition et origine de la stratégie.....	03
1.1. L'origine de la stratégie	03
1.2. Définition de la stratégie.....	04
2. les niveaux de stratégie.....	04
2.1. le niveau politique.....	05
2.2. le niveau stratégique	05
2.3. le niveau tactique.	06
2.4. le niveau opérationnel	06
Section 02 : La démarche stratégique de l'entreprise	07
1. Les étapes de la démarche stratégique.....	07
2. Diagnostic stratégique	08
2.1. La segmentation stratégique.....	09
2.2. Le diagnostic externe.....	09
2.3. Le diagnostic interne	11
3. Les outils du diagnostic stratégiques.....	12
3.1. L'analyse de la chaîne de valeur	12
3.2. Le modèle des cinq forces de porte.....	13
3.3. Analyse SWOT.....	15
3.4. La matrice boston consulting group (BCG).....	17
3.5. La matrice ABC (la matrice de McKinsey).....	18
3.6. Le modèle d'Ansoff	19
4. La mise en œuvre de la stratégie	20
4.1. Le plan opérationnel.....	20

4.2. Budget.....	20
Conclusion de premier chapitre.....	20
Chapitre II : la stratégie de diversification et la performance de l'entreprise...	21
Introduction du deuxième chapitre.....	21
Section 01 : La stratégie de diversification.....	21
1. Définitions de la stratégie de diversification	21
2. Les dimensions de la diversification.....	22
2.1. La dimension géographique	22
2.2. La dimension verticale : l'intégration.....	23
2.3. La dimension horizontale.....	24
3. Les différents types de diversification	25
3.1. La diversification de placement	25
3.2. La diversification de redéploiement.....	25
3.3. La diversification de survie	26
3.4. La diversification de confortement	26
4. Les composantes de la diversification.....	27
4.1. Nouveaux domaines d'activité stratégique.....	27
4.2. Les facteurs clés de succès « keys to success »	28
4.2.1. Un facteur minima.....	28
4.2.2. Un facteur différentiel	28
4.2.3. Un facteur émergent	28
4.3. Les synergies.....	29
5. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification.....	29
5.1. Les avantages.....	29
5.2. Les inconvénients	30
Section 02 : La performance de l'entreprise.....	31
1. Définition de la performance	31
2. Les composantes de la performance.....	32
3. les objectifs de la performance.....	34
4. Les types de performance.....	34
4.1. La performance organisationnelle.....	34
4.2. La performance commerciale	35
4.3. La performance financière.....	35

4.4. La performance humaine.....	35
4.5. La performance économique.....	36
4.6. La performance globale.....	36
5. Les facteurs d'influence de la performance.....	37
5.1. La culture.....	37
5.2. Les compétences	37
5.3. L'innovation	38
6. Les formes de la performance	39
6.1. La performance clients	39
6.2. La performance actionnaire	39
6.3. La performance personnelle	39
6.4. La performance partenaires.....	39
6.5. La performance sociale.....	40
Conclusion du deuxième chapitre.....	40
Chapitre III : La stratégie de performance au sein de l'entreprise "CEVITAL	41
.....	41
Introduction du troisième chapitre.....	41
Section 01 : La présentation de l'entreprise CEVITAL.....	41
1. Présentation du groupe CEVITAL.....	41
1.1. Présentation de CEVITAL Agro-industrie.....	41
1.2. Historique et situation géographique du groupe CEVITAL.....	41
1.2.1. Historique	41
1.2.2. Situation géographique.....	42
1.3. Les activité du CEVITAL	43
1.4. Les produits de CEVITAL	43
1.5. Les missions, objectifs du groupe de CEVITAL.....	49
1.5.1. Les missions du groupe de CEVITAL.....	49
1.5.2. Les objectifs de groupe de CEVITAL	49
1.6. La structure organisationnelle du CEVITAL	49
Section 02 : La stratégie de performance au sein de l'entreprise CEVITAL.....	54
1. la performance commerciale.....	54

1.1. Les huiles de tables	54
1.2. Les sauces.....	56
1.3. Les margarines	59
1.4. Le nombre des clients.....	61
2. La performance organisationnelle.....	61
3. La performance économique	64
3.1. Analyse SWOT	64
3.2. L'analyse PESTEL.....	68
3.3. L'analyse BCG	69
Conclusion du troisième chapitre	71
Conclusion générale.....	72

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

Ce mémoire examine l'impact de la stratégie de diversification sur la performance de l'entreprise CEVITAL. La diversification est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises dans un environnement en constante évolution. Elle permet de répartir les risques, d'améliorer la diversité de la clientèle et d'acquérir de nouvelles parts de marchés, renforçant ainsi la position concurrentielle de l'entreprise. Pour répondre à la question de recherche, Les résultats confirment une forte relation entre la diversification et la performance de l'entreprise. Cependant, il est souligné que la diversification doit être mise en œuvre de manière réfléchie, en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son environnement. Ce mémoire met également en évidence l'importance des outils d'analyse stratégique tels que PESTEL et SWOT dans le développement d'une démarche stratégique solide. En conclusion, la stratégie de diversification peut jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, mais nécessite une approche adaptée aux circonstances spécifiques de chaque entreprise.

Mots clés : Stratégie, Diversification, Performance, Cevital.

Abstract :

This dissertation examines the impact of diversification strategy on the performance of CEVITAL company. Diversification has become a major concern for businesses in a constantly evolving environment. It allows for risk allocation, improves customer diversity, and acquires new market shares, thus enhancing the company's competitive position. To address the research question, a literature review was conducted, followed by a quantitative and qualitative study based on CEVITAL data. The results confirm a strong relationship between diversification and company performance. However, it is emphasized that diversification should be implemented thoughtfully, taking into account the specificities of the company and its environment. This dissertation also highlights the importance of strategic analysis tools such as PESTEL, SWOT, and BCG in developing a robust strategic approach. In conclusion, diversification strategy can play a crucial role in improving company performance but requires an approach tailored to the specific circumstances of each company.

Key words: Strategy, Diversification, Performance, Cevital.

Arabe

يستكشف هذا المقال تأثير استراتيجية التنوع على أداء شركة سيفيتال. أصبح التنوع قلقاً رئيسياً للشركات في بيئة متغيرة باستمرار. يتيح التنوع توزيع المخاطر وتحسين تنوع العملاء واكتساب حصص سوق جديدة، مما يعزز موقع الشركة التنافسي. للإجابة على سؤال البحث، تم إجراء استعراض للمراجع ثم دراسة كمية ونوعية استناداً إلى بيانات سيفيتال. تؤكد النتائج وجود علاقة قوية بين التنوع وأداء الشركة. ومع ذلك، يتم التأكيد على أن التنوع يجب تنفيذه بطريقة مدروسة، مع مراعاة خصائص الشركة وبيئتها. يسلط هذا المقال أيضاً الضوء على أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي مثل PESTEL في تطوير نهج استراتيجي قوي. في الختام، يمكن لاستراتيجية التنوع أن تلعب دوراً حاسماً BCG ومصفوفة SWOT في تحسين أداء الشركة، ولكنها تتطلب نهجاً مناسباً للظروف الخاصة لكل شركة.

الكلمات الرئيسية : استراتيجية، تنوع، أداء، سيفيتال.