



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université A MIRA-DEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion

Département Sciences Economiques

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Economie Industrielle

Stratégie de diversification des entreprises

Cas de la SNC KHERIB et Cie

Réalisé par

KHERIB BACHIR

AMRANE SAMIA

Encadré par

SOUMANE. I

2020-2021

Remerciement

Tout d'abord louange à Dieu le tout puissant, le miséricordieux, qui m'a donnée le courage, la santé, patience pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.

Nous exprimons notre gratitude a monsieur Souman Idir d'avoir cru en nous, soutenu et de ne pas avoir hésité à consacrer son temps pour nous guidé toute au long de la réalisation de ce travail.

Sans son bon encadrement et ses conseils ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

On tient à remercie aussi tout le personnel de SNC Kherib et CIE de sidi-Aiche qui nous apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage.

Notre remerciement s'adresse également à tous ceux qui ont contribué de près on de loi à la réalisation du modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour :

A cette femme courageuse généreuse et merveilleuse qui est ma mère qui à su par sa tendresse et sa patience me propulser encore plus loin dans mon parcours puisse ce travail être la récompense de tes soutien et sacrifices que dieu la garde pour que elle reste splendeur de ma vie.

A mon père, l'école de mon enfance qui a été mon ombre durant toute les années de mes études et qui a veillé toute an long de ma vie à mon encouragé et a me protégé et surtout a ma doté d'une éducation digne ;

Que dieu le préserve et lui accordé une longue vie jusqu'a ce qu'ils me voient répondre a leurs attentes.

Aucun mot ne pourra exprimer ma gratitude er reconnaissance à votre égard.

A mes chères frères « Nacir et Muhamed » que j'aime beaucoup.

A ma grande sœur Nadia, son époux Amazigh et adorable Ilyna et Sara.

A mes adorables frangines : Lydia et Sabrina

Je prie à Dieu de demeuré notre fraternité à l'éternelle

A mes tantes, oncle, cousins et cousines et tous les membres de ma grande famille, je vous porte un grand respect.

A mon binôme « Bachir » et toute sa famille.

A tous mes amies avec les quelle je partagé le moment de joie et de bonheur.

A tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ceux travaille de près ou de loin et tous qui me sont cher.

Samia

Dédicace

Je dédie ce travail à tous ceux qui sont chères à mon égard.

A ma source de motivation, a ceux qui m'ont cessé me soutenir, m'encourager et me guider tout en long de ma vie, a ceux qui ont tout sacrifié pour mon bien être a mes parents, leur amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

Qui Dieu les Gard et les protège.

A mes chers frères

A toute ma famille, mes proche et a ceux que me donnent de l'amour et la vivacité.

A ma binôme « Samia » et sa famille

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux que j'aime

Bachir

Sommaire

Introduction.....	01
-------------------	----

Chapitre I :

Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification.

Section1 : Diversification : formes et déterminants.....	05
Section2 : diversification : dimension, importance et composants.....	18

Chapitre II :

Stratégie de diversification

Section1: stratégie de diversification en entreprise.....	24
Section2 : les domaines ainsi que les facteurs clés de succès la stratégie de diversification.....	29
Section3: la stratégie de diversification et la PME.....	40

Chapitre III :

La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Section1 : Eléments d'appréciation de l'entreprise SNC KHERIB et CIE.....	61
Section2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise.....	73
Conclusion générale.....	77
Référence biographiques.....	79
Liste des Tableau.....	80
Liste des Figures.....	81
Table de matières.....	82

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Avec l'émergence de la mondialisation, la concurrence entre les entreprises s'est fait accentuée ce qui les a poussés impérativement à utiliser un tas de techniques tout en permettant d'assurer leur compétitivité et du coup leur performance. Dans cette perspective, elles adoptent d'avantage des marges de manœuvre visant à gagner des dépôts de marchés considérables, on parle désormais de stratégie d'entreprise qui représentent un paradigme en gestion des affaires.

En effet, parlant de la stratégie, les entreprises tentent davantage à avoir une vision claire permettant de tirer leur épingle du jeu, et cela en neutralisant les menaces et en exploitant éventuellement les opportunités se présentant sur le marché, ainsi, elles consolident leurs forces et améliorent leurs faiblesses. Pour se faire, ces entreprises soucieuses quant à leur primauté, ont tendance à se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie de diversification, qui peut être perçue comme un facteur clé de succès meilleur. Cette stratégie requière au préalable une étude de marché approfondie.

En outre, les économistes et les chercheurs en économie ont étudiés de manière rigoureuse et méticuleuse les motifs et les conséquences de la diversification des entreprises en dehors de leur secteur de base .cependant, chaque groupe a abordé le phénomène de manière très différente. de ce fait ,les économistes ont traités l'étendue de la diversification d'une entreprise comme étant déterminée par des variables structurelles dans les industries dans lesquelles l'entreprise opérait et par l'économie de l'organisation de l'activité au sein de l'entreprise par rapport au marché. par ailleurs, les chercheurs en affaires se sont particulièrement concentrés sur les actifs humains et physiques de l'entreprise c'est à dire un audit de ses forces et faiblesses internes, par rapport aux objectifs de l'entreprise considérés comme étant les principaux déterminants de sa stratégie de diversification

Dans ce travail, la "stratégie" d'une entreprise est considérée comme étant une répartition des ressources de l'entreprise, et donc la répartition de sa production, entre les industries, c'est-à-dire sa stratégie de diversification. cette analyse de la stratégie de diversification s'inscrit dans la tradition de Wrigley [1970] et de Rumelt [1974] et cela se traduit dans le fait qu'elles ont identifiées des stratégies de diversification distinctes basées

sur la relation de production et de commercialisation entre les industries dans lesquelles l'entreprise opère et la proportion de ses activités situées dans chaque industrie.

Ce travail essaie de répondre à la question principale suivante:

Pour répondre à notre question, nous avons suggéré deux hypothèses qui sont comme suit :

- La première Hypothèse : une bonne gouvernance est un élément clé de la stratégie de diversification de l'entreprise
- La deuxième hypothèse : des facteurs externes à l'entreprise influençant sur la bonne conduite, ainsi que la stratégie de diversification de l'entreprise.

Les données utilisées pour tester les hypothèses trouvent leurs sources dans les bases documentaires ainsi que des études antérieures ajoutées aux différentes informations acquises et observations durant notre stage au niveau de la SNC KHERIB et CIE.

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

Le premier chapitre a pour objectif d'expliquer les aspects théoriques et approches conceptuelles de stratégie de diversification, ses types et le processus qui mène à cette stratégie ainsi que tous les enjeux qu'elle comporte. Ensuite dans le deuxième chapitre nous nous sommes focalisés sur les domaines ainsi que les facteurs clés de succès de la stratégie de diversification. En terme de notre travail nous avons effectué une étude sur le terrain, et l'objectif est de donner une représentation de l'organisme d'accueil (SNC Kherib ICE) , la méthodologie de la recherche suivie tout au long de notre stage au sein de cette entreprise où nous avons pu à travers des entretiens éclairer nos connaissances sur la démarche stratégique entamée par SNC KHERIB et CIE.

**Chapitre I : Fondements théoriques de la
stratégie de diversification, Approche
conceptuelle de la diversification.**

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

«L'exemple des entreprises qui ont réussi aujourd'hui montre que certaines voies de développement ont pu être suivies à l'instar de la diversification »¹

La diversification du portefeuille produits/services est un moyen d'exploiter les éléments de synergie issue de l'activité majeure d'une entreprise.

Les aptitudes et les compétences de l'entreprise doivent lui servir dans le cadre de sa future activité.

Le présent chapitre est structuré en deux sections. Dans la première section, nous allons présenter l'importance de la diversification à travers ses nombreuses définitions et son bien-fondé et dans la seconde section, nous allons expliquer les raisons et les méthodes de diversification.

Section1 : Diversification : formes et déterminants

La mondialisation et le progrès technologique à une influence directe sur l'activité de l'entreprise. De ce fait, la plupart des entreprises ont développé des politiques marketings susceptibles de leur garantir une vie durable. La diversification est ainsi l'une des stratégies sur lesquelles les organisations doivent bâtir leur pérennité. D'abord nous allons essayer de définir la notion de diversification. Ensuite, nous allons aborder l'objectif et les composantes de la diversification.

1-1 Définitions

La plupart des auteurs varient la définition de la diversification selon la fonction du domaine dans lequel ils mènent leurs recherches. On distingue des lors de nombreuses définitions de la diversification. Ce nouveau mouvement stratégique trouve ses origines au début du 20^{ème} siècle.

Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »².

Aussi, l'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »³. Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille afin d'assurer une rentabilité.

¹STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, p65.

² CHANDLER Alfter. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.

³ TOBIN James, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie, 1959, p.62.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Tobin donne ici une explication de la notion de risque, donc investir dans une seule activité serait une erreur stratégique. Dans le même ordre d'idées, en 1959, grâce à ses études d'analyse sur l'activité de l'entreprise, Markowitz permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse.

Au sens large, ce terme signifie : «atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers»⁴.

Le concept d'efficience fut ainsi intégré et permet d'énoncer la proposition suivante : {Pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimalement diversifié}. En effet, ce portefeuille présente le retour attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier⁵.

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

Aussi, Louitri⁶ explique que l'entreprise rencontre des difficultés sémantiques, de ce fait il est possible de traiter la problématique de la diversification sous un angle de mesure. Alors la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

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

Dans une optique de marketing stratégique, Kotler et Dubois ⁷définissent la diversification

« Comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs ».

Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises doivent élargir leur gamme de produits et également s'attaquer à une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là.

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

⁵ MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^e édition, Economica, 1997, pp.214-216.

⁶ LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels, éducation, Paris, 2005, p75.

⁷ STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, page 69.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale.

l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes»⁸

En résumé, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits nouveaux et/ou innovants sur des marchés nouveaux.

1.2 Typologies et dimension de la diversification

Il existe différentes formes de diversification et de multiples économistes ont tenté de les classer. On dispose ainsi de plusieurs essais typologiques et dimensions d'inspiration différente qui en découlent.

1.2.1 Typologies de la diversification

Parmi ces typologies, on retrouve :

- La typologie d'Ansoff
- La typologie de Rumelt
- La typologie de Salter et Weinhold
- La typologie de Michael Porter

1.2.1.1 La typologie d'Ansoff

Les différentes typologies de stratégie diversification les plus couramment utilisées sont celles proposées par H.I. Ansoff en 1957, qui propose de croiser le couple produit/marché.

Les changements apportés à l'un des composants de cette relation conduit à distinguer quatre types de stratégies de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. Ce qui fait que chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise.

⁸STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », p.69.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Tableau n° 1 : typologie d'Ansoff

MARKET /PRODUCT Marché / Produit	PRESENT/ ACTUEL	NEW/NOUVEAU
PRESENT Actuel	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPEMENT Diversification du produit
NEW Nouveau	MARKET DEVELOPEMENT Diversification du marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : stratégor, 1997, p.173

A- Spécialisation (market pénétration)

On considère qu'une entreprise spécialisée est toute celle qui concentre son activité et ses ressources sur un seul métier.

A travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché.

Dans le même ordre Ansoff propose trois approches :

- Encourager les clients déjà existants à acheter plus ;
- Attirer les clients des concurrents ;
- Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser.

B-Développement de produits nouveaux (product development)

Pour cette stratégie, il s'agit pour une entreprise de garder ses clients soit en commercialisant de nouveaux produits ou bien en changeant les caractéristiques du produit actuel (diversification marketing). Il existe une alternative à cette stratégie, et c'est d'utiliser les brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances et partenariat stratégiques.

C- Expansion géographique (Market development)

Dans cette optique marketing, l'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés, tel que l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc....Cela veut dire que le produit reste identique mais vendu à une nouvelle cible.

L'exportation de notre produit ou sa mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples typiques de développement du marché. Il s'agit aussi d'une stratégie de

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

diversification marketing qui nécessite d'avoir une bonne politique de vente afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

D- La diversification totale (diversification)

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

1.2.1.2 La typologie de Rumelt

RUMELT et Wrigley (1970) introduisent le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Ils proposent ainsi trois formes de diversification : par contrainte, reliée et non reliée.

A- La diversification "contrainte"

Cette stratégie caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources.

B- La diversification reliée ou en chaîne

Dans ce cas, la composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle est reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne repose pas sur une compétence unique.

B- La diversification non reliée

L'entreprise opte pour un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires. Le portefeuille d'activités d'une entreprise dans cette perspective repose sur l'analyse de la composition de son chiffre d'affaires et sur le calcul de différents ratios.

La démarche peut être résumée en quelques étapes principales :

A-Inventaire des «activités discrètes» composant le chiffre d'affaires.

Elle est une activité qui peut être gérée indépendamment des autres. La difficulté est qu'il n'existe pas de critères absolus pour effectuer des repérages, chaque entreprise possédant son histoire propre.

L'entreprise prend en considération plusieurs éléments afin de guider l'analyse :

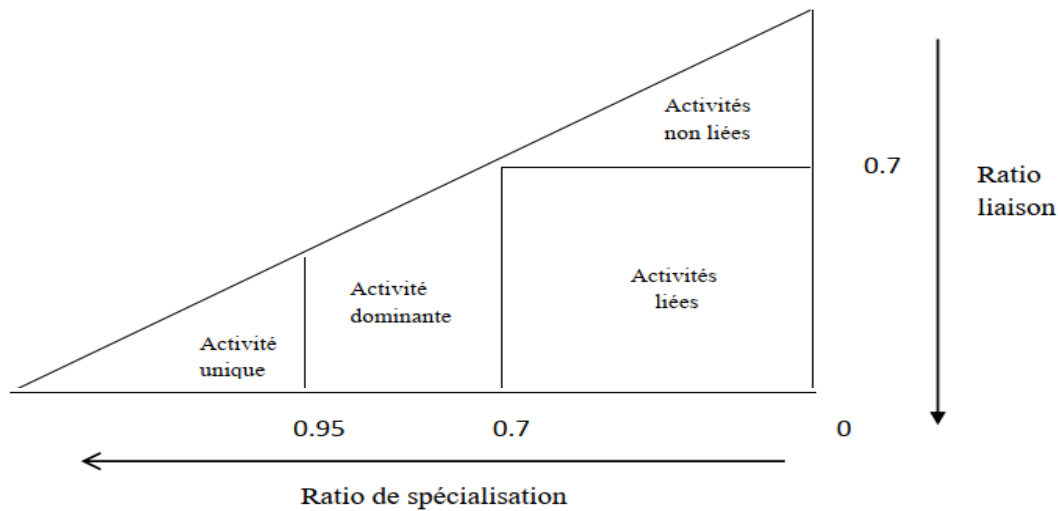
- La suppression d'une activité aurait-elle des conséquences sur d'autres ?
- Les procédés de fabrication pour une activité sont-ils fondamentalement différents de ceux des autres activités ?
- Les paramètres de commercialisation de certains produits (prix, qualité, service) sont-ils étroitement liés à ceux d'autres produits ?

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

B- Calcul de ratios significatifs

Afin de caractériser la composition du chiffre d'affaires de l'entreprise de nombreux ratios peuvent être calculés. Parmi ces ratios, deux sont plus particulièrement mobilisés :

1) Source : Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.



2) Le ratio de spécialisation (RS)

Il représente le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la plus grande activité discrète. Constatant empiriquement qu'il n'existe pas de posture moyenne en matière de diversification.

Rumelt considère qu'un ratio de 0.7 permet de distinguer les entreprises à activité dominante des entreprises diversifiées. Un ratio au moins égal à 0.95 correspond à des cas d'entreprise à activité unique.

2- Le ratio de liaison (RL)

Il représente le pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par le groupe d'activités liées est le plus important, c'est-à-dire d'activité discrètes possédant des parentés d'ordre commercial et/ou technologique.

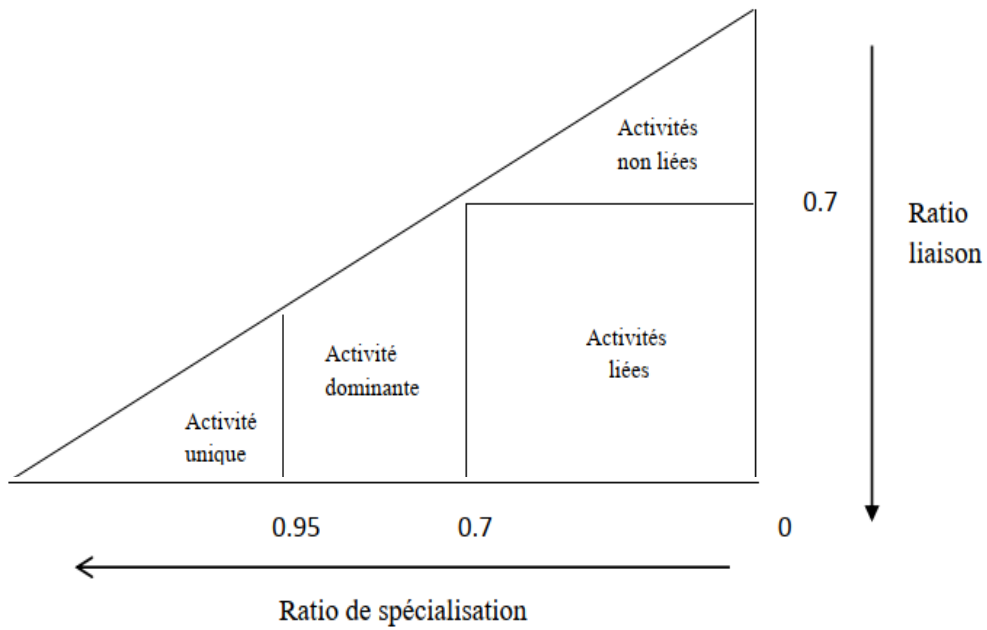
Rumelt retient le même seuil de 0.7 pour opposer les entreprises à diversification reliée ($RL > 0.7$) et les entreprises à diversification non reliée ($RL < 0.7$).

En outre, ce seuil garantit qu'une entreprise ne pourra pas être considérée simultanément comme une entreprise à activité dominante et une entreprise à activité non liées.

La figure suivante résume cette catégorisation des stratégies de diversification.

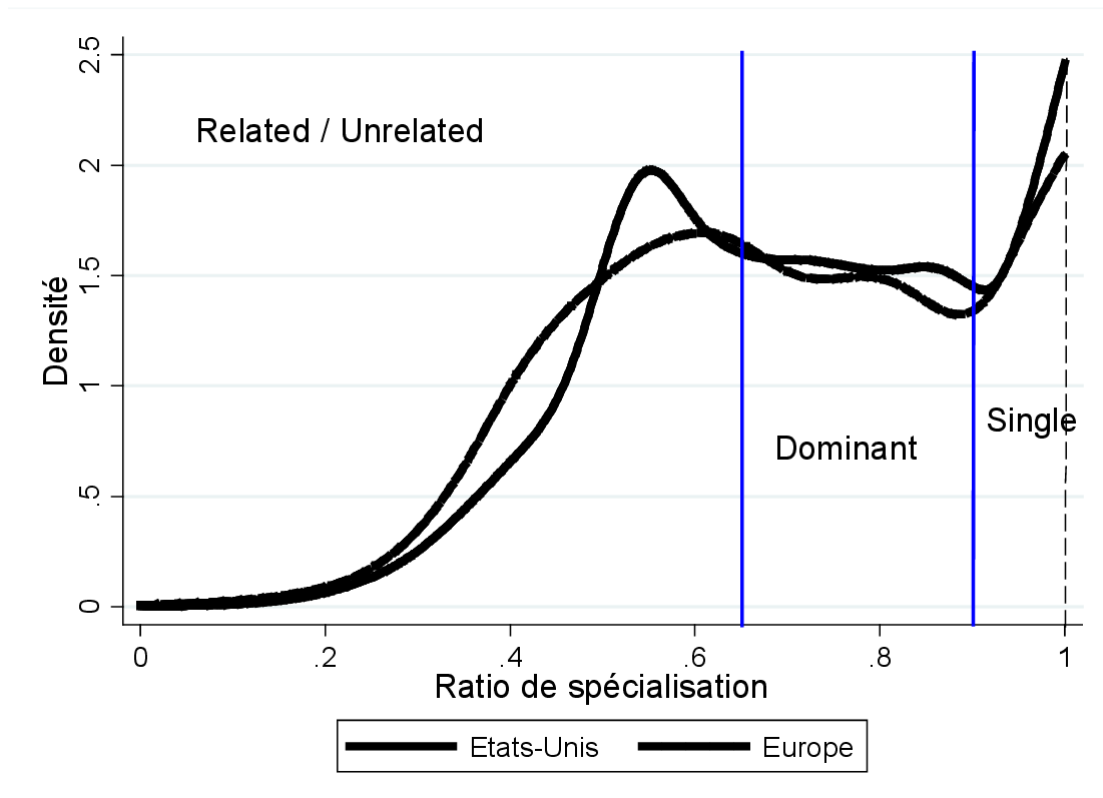
Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Figure 1 : Typologie de Rumelt



Source : Alain Desreumaux, *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

Figure 2 : Typologie de Rumelt pour les ratios



Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Au total les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt sont définies dans le tableau suivant :

Tableau n° 2 : Les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt

Typologie de Wrigley	Typologie de rumelt
Activité unique RS > 95 %	Activité unique RS > 95 %
Activite dominante 70%< RS<95%	<p style="text-align: center;">Activité dominante, verticale CA verticalement intégré > 70 %</p> <p>Activité dominante/contrainte : 70% < RS < 95%, la plupart des activités étant reliées les unes aux autres pas des actifs ou de compétences clés.</p> <p>Activité dominante/en chaîne : 70% < RS < 95%, la plupart des autres activités étant reliées au moins à une autre</p> <p>Activité dominante/non reliée : 70%<RS <95%, la majorité des autre activités n'étant pas liée</p>
Activités apparentées RS < 70%,RL> 70%	Activités liées/contraintes : RS<70 %, 70% ou plus des activités liées les unes aux autres
Activités non apparentées : RS < 70 %, RL<70 %	<p>Activités liées/en chaîne : RS < 70%, RL > 70%, la plupart des activités étant reliées au moins à une autre</p> <p>Activités non reliées ; RS < 70%, RL< 70%</p>

Source : Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

RS= Ratio de Spécialisation (% du chiffre d'affaires réalisé par l'activité principale)

RL= Ratio de Liaison (% du chiffre d'affaires réalisé dans des activités liées entre elles)

Source : Alain Desreumaux, Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006, P 128.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold

En 1979, Salter et Weinhold⁹ concentrent leurs études sur la diversification par la croissance externe. D'après eux, les acquisitions des entreprises sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

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

La typologie de Salter et Weinhold distingue entre deux types de diversification :
La diversification liée de la diversification non liée.

Elle apporte une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

A- La diversification liée- complémentaire

C'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues.

Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

B- La diversification liée - supplémentaire

C'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que celle-ci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial.

Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

1.2.1.4 La typologie de Michael Porter

En 1992, Porter¹⁰ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

A- La logique de portefeuille

Cette logique est définie comme suit :

Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers.

On considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

⁹ Salter malcolm- wolf weinhold- « strategic management », volum 1, Paris, 2008, pp.78-92.

¹⁰ PORTER Michael, « Avantage concurrentiel », Economica, Paris, 2000, p. 93.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

B - La stratégie horizontale

On considère que cette dernière est l'opposé de la logique portefeuille.

En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles qui sont le résultat de la collaboration des unités, chacune est représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne. L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

Note :

La stratégie de portefeuille se base sur une organisation totalement différente puisqu'elle prône recommander l'interdépendance de l'action des unités.

1.2.2 Les dimensions de la diversification

Il existe de nombreuses dimensions sur lesquelles une entreprise diversifiée peut opter, comme suit :

1.2.2.1 La diversification horizontale

Cette diversification prend ses marques par la production et le développement de nouveaux produits. Mais les technologies et moyens de production restent identiques.

Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dont lequel elle s'immisce. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

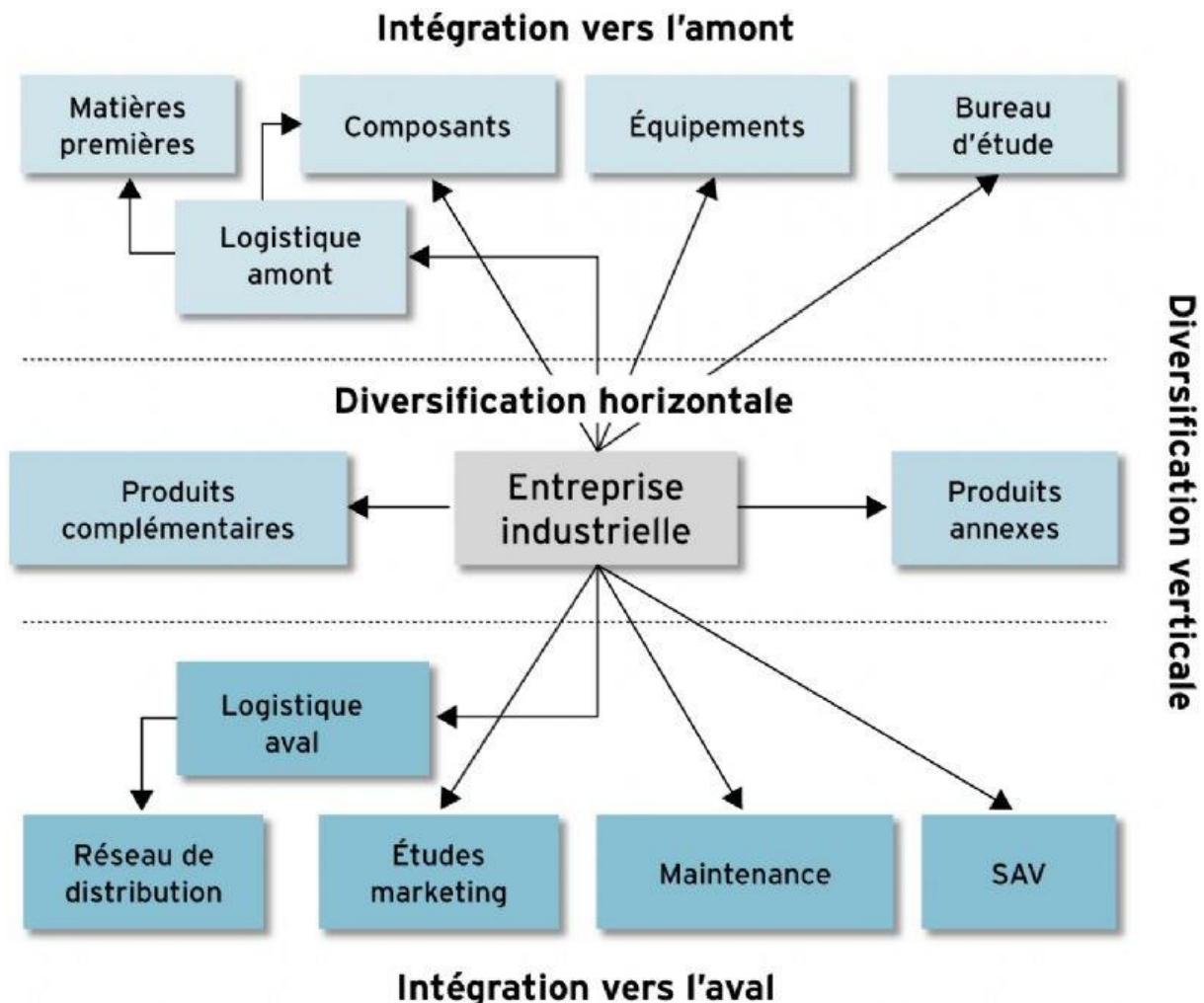
1.2.2.2 La diversification verticale

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant, dans ses activités, les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval.

A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Figure 3 : La diversification verticale et horizontale



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

1.2.2.3 La diversification concentrique

Cette forme de diversification se définit par une suite différentes étapes successives. D'ailleurs l'entreprise se diversifie de manière logique et progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique.

La plupart du temps, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. On constate un transfert de compétences dans les domaines clés.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

1.2.2.4 La diversification conglomérale

L'entreprise s'engage dans le développement d'activités différentes qui souvent n'ont aucun lien entre elles, ainsi elle visera des marchés très séparés et distincts. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience.

L'entreprise pénètre des DAS différents de son activité principale en pratiquant la politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.¹¹

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

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activités.

L'avantage de cette stratégie c'est une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité.

De plus, elle garantit une compensation entre activités, cela peut se caractériser dans le fait qu'une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

1.2.2.5 La diversification géographique

Elle se traduit par le changement opéré par une entreprise, du fait qu'elle sort de son marché pertinent et vise une autre zone géographique dans laquelle les facteurs-clés de succès sont différents.

La diversification géographique diffère de l'expansion géographique. L'expansion géographique se résume, pour la plupart des entreprises, à exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde.

La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

1.3 Les différentes façons de se diversifier :

On distingue entre quatre façons de diversification pour une meilleure compréhension du concept de diversification

1.3.1 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.

¹¹Ulrike Mayrhofer, Lexifac, Gestion, Management stratégique, Edition Bréal, 2007, P90.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Le placement peut être financier ou industriel, tel que :

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

1.3.2 La diversification de redéploiement

Cette stratégie est adoptée par les entreprises ayant une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant.

Remarque :

Pour résumer, on distingue deux axes autour desquels la diversification se structure, l'entreprise a une forte position concurrentielle sur le segment stratégique de départ, mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible.

Dans ce cas, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

1.3.3 La diversification de confortement

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

1.3.4 La diversification de survie

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court.

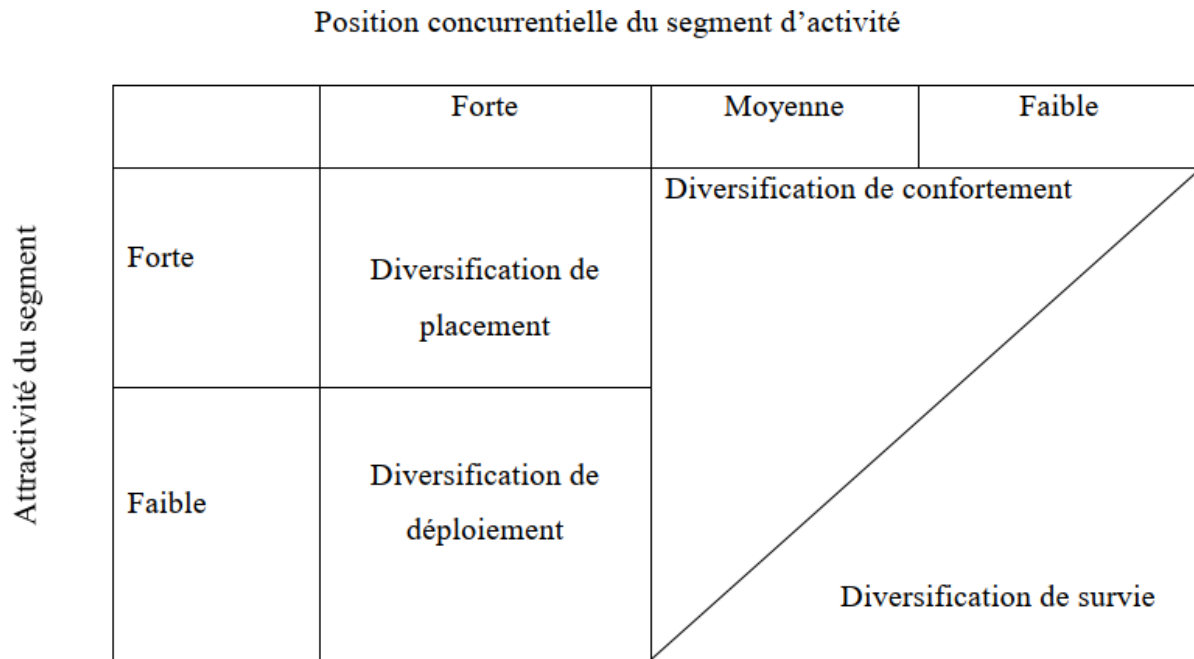
Elle répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité.

Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite, car elle dispose de peu de ressources.

La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Figure 4 : Les quatre types de diversification

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification



Source : Defi Jean Pierre, « stratégor, politique général de l'entreprise », Dunod, Paris 2002, page 149

Section 2 : diversification : dimension, importance et composants

2.1 Motifs et moyens de la diversification :

De nombreuses raisons peuvent justifier la diversification :

2.1.1 Accroissement de l'efficience

Il est possible pour une entreprise d'accroître l'efficience en utilisant les ressources et compétences existantes tangibles ou intangibles sur de nouveaux marchés ou sur de nouvelles offres afin de gagner en économie de champ, et en particulier en synergie où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles (plusieurs DAS partagent un ou plusieurs maillons).

2.1.2 Exploiter les ressources

Elle fait ressortir la possibilité d'appliquer la capacité managériale de l'organisation à de nouveaux marchés ou à de nouveaux produits et services en s'appuyant sur des compétences négligées.

A ce stade, la direction générale ou plus exactement les managers peuvent développer la capacité à gérer toute une gamme de produits et services différents. Même s'ils ne partagent aucune ressource au niveau opérationnel, certains DAS peuvent reposer sur des approches comparables au niveau du siège.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

Prahalad et Bettis ont qualifié ce type de capacité managériale de « logiquement dominante » de l'organisation.

Ainsi les managers peuvent améliorer la performance de DAS qui diffèrent sur le plan opérationnel par exemple en termes de technologies, de réseaux de distribution ou de marques, à condition qu'ils requièrent les mêmes compétences de gestion.

2.1.3 Exploiter des nouveaux marchés

Il s'agit pour une entreprise de disposer d'une large gamme de produits ou services afin d'accroître son pouvoir de marché.

Si elle contrôle un vaste portefeuille d'activités d'une organisation diversifiée, elle peut se permettre de subventionner certains DAS à l'aide des surplus dégagés par un autre, ce qui sera impossible à un concurrent spécialisé.

Cela procure au DAS qui bénéficie de cette manne un avantage concurrentiel, jusqu'à éventuellement pousser les concurrents en dehors du marché, la position de monopole obtenue permettant alors de dégager de confortables profits.

D'autres raisons permettent de justifier une diversification, mais leur impact sur la performance des activités est moins immédiat.

Quelquefois, la diversification semble même servir plutôt les ambitions des managers que les intérêts des actionnaires.

2.1.4 L'adaptation à l'environnement

Les organisations peuvent se diversifier pour répondre aux évolutions de l'environnement (le déterminisme).

Cela peut se justifier lorsqu'il s'agit de préserver des positions acquises. Mais, bien souvent, les diversifications depuis des marchés déclinants vers des activités en croissance sont plutôt motivées par des managers qui cherchent à protéger leur poste.

2.1.5 Répartition des risques

Les organisations peuvent également se diversifier pour répartir leur risque au long d'une plus grande série d'activités.

La théorie financière est cependant très critique à l'égard de cette approche.

Elle stipule que les investisseurs peuvent plus efficacement répartir leur risque en investissant eux-mêmes dans un plus grand nombre d'entreprises.

Alors que les managers peuvent apprécier le sentiment de sécurité procuré par un portefeuille diversifié, les investisseurs n'ont pas besoin que chacune des entreprises dans lesquelles ils investissent soit diversifiée.

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

De leur point de vue, il est préférable que chacune se concentre sur son cœur de métier.

Cette logique ne s'applique pas aussi bien aux entreprises non cotées en bourse, car leurs propriétaires y ont généralement immobilisé une grande partie de leurs actifs, ce qui les empêche de diversifier leur investissement.

Par conséquent, il est plus logique pour une entreprise non cotée d'intervenir sur un portefeuille d'activités diversifiées : si l'une d'entre elles décline, elle n'entraînera pas l'ensemble dans sa chute.

2.1.6 Les attentes des parties prenantes

Les organisations peuvent également se diversifier en réponse aux attentes de parties prenantes influentes, en particulier des dirigeants.

2.2. Avantages et limites de la diversification

De façon plus générale, on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activité.

2.2.1 Les avantages de la diversification :

La stratégie de diversification compte des avantages d'ordre économique et financier, tel que :

- ✚ La stratégie de diversification est un moyen évident de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient plus être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité.

En ce sens, la diversification constitue une étape logique dans le processus de développement de l'entreprise.

- ✚ La diversification permet de réduire les risques liés à la dépendance vis-à-vis d'un seul secteur d'activités.
- ✚ La diversification devrait engendrer un accroissement de la rentabilité de l'entreprise ne serait-ce que par les économies de coût de différente nature qu'elle autorise :
- ✚ Économie d'intégration lorsque la maîtrise d'activités en interdépendance séquentielle permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs ;
- ✚ Économie de champ naissant de l'utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et des phénomènes de synergie ;
- ✚ Économie dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de système de contrôle assurant une meilleure allocation des ressources entre ce qu'obtiendrait un

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

investisseur extérieur nécessairement moins informé que les instances dirigeantes de l'entreprise.

- ✚ Malgré les avantages que procure cette stratégie ses inconvénients coexistent avec. Le point suivant évoque les risques liés à cette politique de diversification

2.2.2 Limites et risques de la diversification :

Malgré le fait que la diversification est le fruit d'une mure réflexion qui a été longuement étudiée et planifiée, certains risques ne peuvent être totalement écartés.

Les risques de la stratégie de diversification trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans les effets de l'environnement.

2.2.2.1 Sur le plan interne :

- ✚ L'alourdissement de certaines charges. Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement), il en résulte une augmentation des coûts.

Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et fiabilité.

- ✚ L'augmentation de la taille et du nombre des activités qui entrainera une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise.

Ce dernier peut être évité par la mise en place de structures internes adoptées à cette nouvelle situation comme : des formes multidivisionnelles.

Sur le plan opérationnel, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité, donc il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de souplesse stratégique.

- ✚ Un autre inconvénient qui peut être cité est le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide ou trop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation.
- ✚ C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait auparavant,
- ✚ Sans prendre la peine de les intégrer dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter.

Une entreprise multi productrice est donc une collection inorganisée d'entités distinctes où les synergies positives quand elles existent, sont mal exploitées, et la perte de la cohésion interne

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait des modalités de gestion, tels que l'existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflit de priorité entre les diverses activités.

- ✚ Une dernière limite concernant le plan interne est la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification.

Cela est la résultante d'une certaine incompatibilité entre activités (synergies négatives) qui sont difficiles à déceler à priori malgré les informations pertinentes que la firme collecte avant de procéder à cette stratégie. Ces incompatibilités se relèvent après la diversification.

Il s'agit généralement, d'aspect immatériel lié à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement.

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

2.2.2.2 Sur le plan externe :

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

Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification

2.3 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 trouve :

2.3.1 Nouveaux domaines d'activité stratégique

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 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.

Chapitre II : stratégie de diversification

Introduction

Dans ce deuxième chapitre nous allons passer en revue les concepts en relation avec la stratégie d'entreprise parce que la stratégie constitue un champ spécifique parmi les disciplines du management, ce chapitre, comportera également, les différents facteurs participants aux succès de la stratégie d'entreprise et enfin nous allons voir l'impact de la stratégie de diversification sur les PME.

3-3 la gestion stratégique dans la PME algérienne

4-4 le soutien de la PME par l'Etat

4-5 l'entrepreneuriat et les facteurs clés de réussites des PME en Algérie

Section1 : stratégie de diversification en entreprise.

Au cours des siècles, l'évolution de la pensée stratégique a permis aux entreprises de nos jours de se rendre compte de la complexité de l'environnement dans lequel elles émergent.

Dans ce sens nous allons présenter l'ensemble des éléments de la stratégie de diversification

1-1: définition de la stratégie d'entreprise

Dans ce volet nous allons passer en revue quelques définitions de la stratégie selon plusieurs auteurs afin de pouvoir en tirer la contribution de ces différents auteurs au domaine de la stratégie d'entreprise.

« Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »¹²

«La stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise :orientant l'évolution de l'entreprise à terme... consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions... plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne..., impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...»¹³

¹²MATHE JEAN-CHARLES, Diagnostic et Dynamique de l'Entreprise, Éditions Malesherbes, 1990, p1

¹³CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des Ressources humaines, Éditions d'Organisation, Paris 1988,p32.

« La fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »¹⁴

« Élaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »¹⁵

Après avoir consulté et comparé ces différentes définitions nous avons pu déduire qu'avant de coller l'étiquette « stratégie », l'essentiel pour le responsable d'un groupe, d'une division, d'une filiale, d'un service, est de s'interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent dans la poursuite de ses objectifs à long terme. La stratégie consiste donc à mobiliser, à combiner et à engager des ressources à des fins d'efficacité et de réduction de l'incertitude ainsi que déterminer le degré d'irréversibilité, et quels sont les enjeux et les effets de système des lors que l'effort fourni est axé sur ces aspects »¹⁶

1-2 L'analyse stratégique

« Lors de l'analyse stratégique, il est important de toujours conserver un ancrage de terrain et ne pas se fourvoyer dans des théories aussi épiques qu'irréalistes. Il ne s'agit pas d'écrire une héroïque épopée dans le grand livre mais, plus prosaïquement, d'assurer une rentabilité durable »¹⁷.

La démarche est concrète, bien ancrée sur le terrain et valorise les atouts ainsi que les points forts de l'organisation. L'analyse stratégique se déroule en 5 étapes et propose les outils adéquats pour chacune des phases de l'analyse.

L'objectif final étant d'identifier les axes stratégiques ainsi que les voies de progrès à suivre.

Identifier les sources de revenus

Il s'agit d'identifier les principales sources de revenu de la firme afin de pouvoir la situer sur son marché, ce qui va permettre d'évaluer les attentes des clients, et repérer les principaux leviers opérationnels pour au final évaluer et choisir les axes de progrès afin de s'inscrire dans la durée et garantir sa pérennité.

¹⁴ Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « Les Topos », Paris 2004, p16.

¹⁵ DUSSAUGE PIERRE et RAMANANTSOA BERNARD, Technologie et Stratégie d'Entrepris, McGraw-hill, 1987.p44.

¹⁶ Établie par nos soins

¹⁷ ALAIN FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, 4ème édition, Edition Eyrolles, Paris, 2013.

Situer l'entreprise sur son marché

Connaitre la position de l'entreprise sur son marché, qu'elle soit leader ou possède une part de marché peu conséquente par rapport à la concurrence, cela permet de savoir où se positionnent les produits phares en fonction de l'évolution des produits concurrents, et cela afin de pouvoir établir des perspectives de croissance et établir une image la plus proche de la réalité possible, en ce qui concerne les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

Evaluer les attentes des clients

Il s'agit d'évaluer les attentes des clients, cette étape consiste, à aller savoir ce que pensent les clients de l'entreprise, ainsi que des produits ou services que celle-ci leur propose. C'est une sorte de barème de valeur qui permettra d'évaluer ce qui est important à leurs yeux, de suivre l'évolution de leurs attentes afin d'en faire des objectifs à atteindre.

Evaluer et choisir les axes de progrès

Pour une organisation choisir les axes de progrès après leur évaluation, permet de savoir quel sera l'impact de son action sur le marché dans lequel elle évolue, ainsi que l'établissement des coûts de réalisation de ses produits ou services, ainsi que ceux de son fonctionnement, et cela dans le but de savoir si l'avantage poursuivi sera atteint

La compétitivité

En ce qui concerne cette phase, l'entreprise évalue le degré de compétitivité, c'est à dire analyser le couple produit/prix et produit/qualité par exemple

Quelques questions complémentaires afin de mieux cerner la problématique de l'analyse stratégique peuvent ainsi, se poser :

- De nouveaux entrants peuvent-ils pénétrer le marché ?
- Quelles sont les barrières compétitives
- Quelles sont les possibilités de substitution ?
- Existe-t-il d'autres technologies ou services susceptibles de remplacer à terme l'offre proposée ?
- Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs ?
- Quel est le pouvoir de négociation des clients ?

« Ces deux dernières questions sont agrémentées d'une étoile afin d'attirer l'attention du lecteur. Elles sont rarement traitées à leur juste valeur et pourtant elles font bien souvent la différence entre une stratégie ambitieuse mais inapplicable et une stratégie concrète. »¹⁸

¹⁸Alain Fernandez, Op.cit, p58.

Remarque :

Même s'il est vrai que la méthode ne cible pas les multinationales, la problématique d'un business unit n'est guère si différente que cela

1.3 Les outils du diagnostic stratégique

Le diagnostic de l'environnement dans lequel évolue une entreprise, se fait à l'aide de certains outils spécifiques au domaine du management, ce sont des outils incontournables et indispensables pour un manager de nos jours, dans cette partie nous allons essayer d'en expliquer quelques-uns.

1.3.1-L'analyse interne

Afin de définir sa stratégie l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic interne, qui lui permettra d'identifier ses atouts et ses handicaps.

Ce DI est indispensable pour définir une stratégie efficace basée sur les avantages concurrentiels de l'organisation.

❖ Objectif

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et de les comparer à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur le marché.

Il existe trois démarches¹⁹ :

- L'analyse fonctionnelle
- L'analyse des facteurs clés de succès
- La chaîne des valeurs

1- L'analyse fonctionnelle

Elle consiste à analyser l'ensemble des fonctions de l'entreprise afin de relever les forces et les faiblesses propres à chaque fonction et les comparer aux concurrents.

Autrement dit, cette analyse doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences.

Les principales fonctions de l'entreprise sont généralement :

La fonction Financière, GRH, Production, Commerciale et Approvisionnement. Il s'agit donc d'analyser chaque fonction et de faire ressortir ses forces et ses faiblesses:

❖ La fonction Financière

Il s'agit d'étudier le niveau d'endettement, le mode de financement (autofinancement, ouverture de capital), Etude de solvabilité (FR, BFR et trésorerie), ...etc.

¹⁹Tgrul Atamer, Roland Calori, «Diagnostic et décisions stratégiques», Dunod, Collection Gestion, 2^eédition, 2003, p70.

❖ **La fonction GRH**

Il s'agit d'analyser le niveau de compétence, le mode de rémunération, la motivation des salariés, le Systèmes de communication interne, ... etc.

❖ **La fonction production**

L'entreprise doit étudier à ce niveau le mode de production, la capacité de production, les délais de fabrications, ...etc.

❖ **La fonction commerciale**

Il faut poser un certain nombre de questions sur la santé commerciale de l'entreprise (Ya-t-il une politique de segmentation du marché ? politique du ciblage ?

❖ **La fonction approvisionnement**

L'analyse de cette fonction porte sur les Délais d'approvisionnement, de paiement accordé par le client ? les Liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur... etc.

Section2 : les domaines ainsi que les facteurs clés de succès la stratégie de diversification.

2-1 définitions des FCS

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

Les FCS sont des éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques ses buts et ses objectifs.

Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante.

Autrement dit, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur spécifique doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé.

Ils correspondent donc aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, ils seront rattachés à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un secteur.

« Leur analyse est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales que pourra éventuellement maîtriser l'entreprise. »

Remarque :

Pour une entreprise les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché).

Il peut s'agir de savoir-faire particuliers, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc.

Ainsi, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies de marketing gagnantes.

2-2- les types de facteurs clés de succès :

Les économistes Calori, Atamer et Dufour distinguent trois catégories de facteurs clés de succès :

Les facteurs minima ou banalisés, les facteurs différentiels et les facteurs émergents.

Pour résumé chaque facteur correspond un type de compétence requise.

2.2.1. Un facteur minima

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

2.2.2. Un facteur différentiel

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

2.2.3. 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 dirigeants ont intérêt à identifier leur degré de maîtrise potentielle des facteurs clés de succès caractérisant la nouvelle activité.

Une opportunité de diversification doit être évaluée en fonction des résultats d'une telle analyse si les dirigeants veulent gérer eux-mêmes la nouvelle activité²⁰.

2.2.4 Les synergies

Selon Reed et Luffman, il règne une grande confusion dans les relations entre ces deux concepts Synergie et diversification.

En effet ce sont des concepts inséparables dans la littérature de gestion et dans le discours de nombreux dirigeants.

Déjà au cours de la vague de diversification par acquisition des années 60, la synergie était invoquée comme prétexte justifiant le choix des activités nouvelles²¹.

Selon Ansoff, la synergie, c'est « cet effet $2+2 = 5$ par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments. »²²
De cette définition on déduit que, des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux.

Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément. Deux éléments constituent le caractère distinctif de la synergie :

2.2.4.1. L'interaction :

L'interaction est un phénomène pouvant se passer entre différents types d'entités soit entre des organisations, des ressources ou des activités.

²⁰ Philippe Very, « Stratégie de diversification », Les éditions LIAISONS 1991, pp. 106-107.

²¹Ibid, p 56.

²²Ibid.

Il y a donc une large variété de formes de synergie. L'interaction implique que les différentes entités interagissent et s'influencent l'une l'autre.

C'est à travers ce changement, cette influence croisée, que se matérialise le second élément constitutif de la synergie.

2.2.4.2. Le bénéfice synergétique

L'effet «>4 » peut provenir d'une augmentation des résultats, de la production d'un résultat additionnel.

Un gain d'efficacité n'est pas suffisant pour parler de synergie. S'il est possible, voire souhaitable, d'organiser la mise en place de synergies, il est très difficile de prédire la valeur et la nature exacte de ce bénéfice synergétique.

Étant donné que la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquies de nouvelles activités, l'avantage attendu de toute entreprise diversifiée est celui d'obtenir des synergies entre ses différentes activités.

Cette notion de synergie sera illustrée dans la seconde section afin de mieux cerner ce concept clé créateur de valeur.

2-3 Le domaine d'activité stratégique « DAS » :

Cette notion est surtout développée lorsque l'entreprise a plusieurs activités, impliquant des technologies, des produits et des marchés différents.

L'idée consiste à procéder à des regroupements d'activités en « domaines d'activités stratégiques » suffisamment homogènes pour qu'ils impliquent un même ensemble d'actions stratégiques.

Ces actions stratégiques communes seront les suivantes :

➤ Le choix de la stratégie générique.

Michael Porter a distingué trois types de stratégies génériques :

1-Une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variété, d'apprentissage.

2-Une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits, à travers une politique de promotion, de conception, de distribution, de qualité, de services, etc., ayant pour but de rendre le produit plus attrayant, et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix.

3-Une politique de focalisation sur un type d'activité, entendue de façon étroite (niche, créneau) ou large (ensemble des biens et services liés à cette activité, pour satisfaire les différents utilisateurs).

Chapitre II : Stratégie de diversification

Dans la réalité, les entreprises diversifiées tendent à combiner, parfois de façon complexe, ces diverses stratégies, génériques.

➤ **Le choix des canaux d'approvisionnement et de distribution.**

Par exemple, certains produits sont vendus exclusivement en grande surface, d'autres dans des magasins spécialisés.

De même, l'approvisionnement dépendra du type de matières premières et matériaux utilisés dans la production, au sens large.

➤ **Le recours aux ressources humaines (type de qualification), aux ressources financières (modes de financement).**

➤ **Le marketing mix (les 4 P):** prix, publicité, promotion, place.

On peut y inclure aussi force de vente, mode de distribution, etc.

➤ **Gestion du cycle de vie des produits,**

il s'agit d'étudier les phases de vie d'un produit (lancement, croissance, maturité, déclin) de ce fait certains sont considérés comme étant à renouvellement rapide, d'autres davantage pérennes.

Remarque :

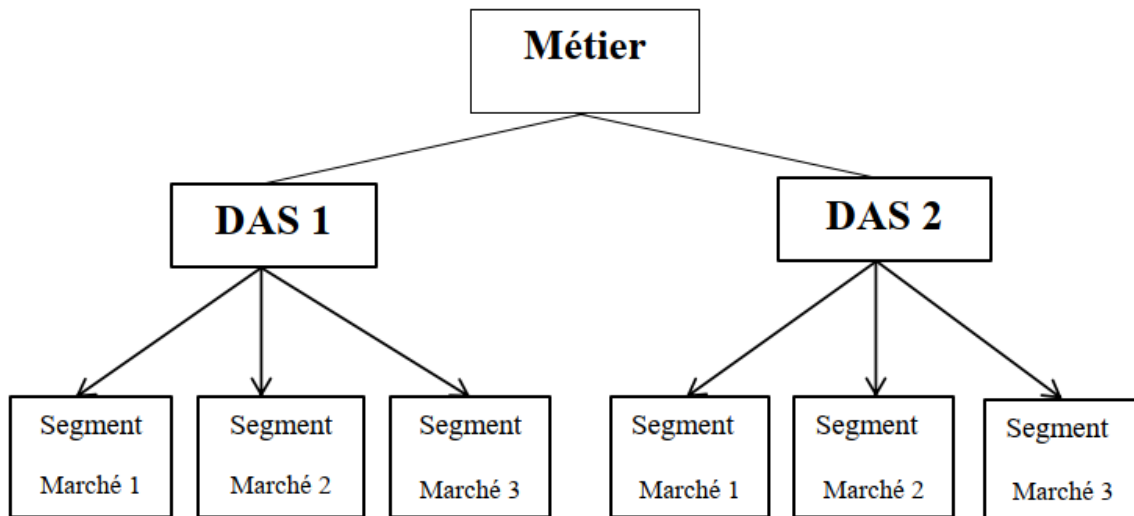
On parle alors de segmentation stratégique. La segmentation marketing ne s'intéresse qu'aux découpages liés aux couches de consommateurs visés.

Ceux-ci sont classés, le plus souvent, soit en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle (CSP), soit en fonction de leur style de vie.

La segmentation stratégique est donc plus large, car elle englobe les problèmes de métiers (savoir-faire, compétences distinctives) comme de missions (types de besoins satisfaits) : elle ne peut donc être conçue comme une simple extension des problèmes de marketing.

La délimitation des domaines d'activités stratégiques (DAS) relève d'une méthode d'autant plus difficile à maîtriser que les produits, les technologies et marchés de l'entreprise sont variés.

Figure 1 : Représentation du métier et du domaine d'activité



Exemple :

Un exemple simple permet de mieux comprendre les enjeux.

Soit une entreprise fabriquant des aliments pour chiens et pour chats, selon des technologies différentes (conserves, granulés, etc.), et pour des couches de clientèle différentes (donc des circuits de distribution différents : supermarchés, magasins spécialisés, etc.), avec des marques différentes, dans des pays différents.

On voit qu'il s'agit de regrouper les activités en segments présentant fondamentalement les mêmes problèmes stratégiques.

Par exemple, on aura un premier segment Stratégique correspondant à une stratégie de coûts bas, et de pénétration d'un marché de grande consommation, quel que soit le produit, mais avec la recherche de grandes séries (économies d'échelle), de gammes étroites (peu d'économies de variété), de circuits de distribution courts (centrales d'achat, grandes surfaces).

Un autre segment comprendra les produits axés sur la différenciation (séries plus courtes, gammes larges, magasins spécialisés, etc.).

L'entreprise conserve généralement une organisation en divisions produits-marchés.

La segmentation stratégique sera alors l'affaire, non des opérationnels mais des échelons fonctionnels d'animation et de contrôle, dont le rôle sera de proposer des actions concertées entre les divisions, entre les usines et les filiales, entre les diverses fonctions (production, marketing, commercial, conception de produits nouveaux, etc.). Une telle concertation permet d'accroître la cohérence et l'efficacité de la stratégie d'activités.

La segmentation permet donc de délimiter les domaines d'activités stratégiques. Une entreprise multi division elle et diversifiée se retrouvera sur plusieurs DAS, impliquant des choix stratégiques différents.

Évidemment plus l'entreprise réduit le nombre de ses activités, se concentre sur un couple métier-mission, plus son ou ses DAS sera homogènes²³.

2-4 -méthodes d'analyse des facteurs de succès de la stratégie de diversification

2-4-1 analyse globale

« Ainsi l'analyse PESTEL consiste à définir les facteurs environnementaux les plus importants à l'heure actuelle et faire une projection dans le futur pour savoir lesquels seront les plus importantes dans l'avenir. »²⁴

L'analyse PESTEL, sert donc à analyser (étudier) les composantes de l'environnement non marchand qu'il faudra anticiper dans leurs changements les plus profonds afin de les prendre en considération dans les choix stratégiques qu'il faudra faire.

PESTEL est l'acronyme de principaux facteurs environnementaux qui influencent l'organisation et qui sont représentés par les domaines suivants : politiques, économiques, sociaux-culturels, technologiques, écologiques et légaux, ils sont généralement représentés comme suit :

▪ **Politique :**

- Stabilité gouvernementale.
- Politique fiscale.
- Commerce extérieur.
- Protection sociale.

▪ **Economiques**

il s'agit d'étudier les agrégats (grandeurs) économiques, tel que:

- Cycles économiques.
- Evolution du PNB.
- Taux d'intérêt.
- Politique monétaire.
- Inflation.
- Chômage.
- Revenu disponible.

²³ Michel Marcheney, Management Stratégique, Editions de l'ADRAAG, Paris 2004, p179-180-181.

²⁴<http://123business-fr.com/analysepest.aspx>

-Lois sur la protection de l'environnement.

-Traitement des déchets.

-Consommation d'énergie.

▪ **Technologiques**

-Dépenses publiques de R&D.

-Investissements privés et publics sur la technologie.

-Nouvelles découvertes, nouveaux développements.

-Vitesse des transferts technologiques.

-Taux d'obsolescence.

▪ **Légaux**

-Loi sur les monopoles.

-Droit du travail.

-Législation sur la santé.

-Normes de sécurité.

2-4-2 analyse interne

L'analyse SWOT constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise.

La démarche d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit :

« -En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par suite voir et décider ce qu'il est possible de faire ;

-Puis, Une analyse externe qui elle permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire. »²⁵

²⁵<http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649-diagnostic-strat-gique-mina-education-ppt>.

Chapitre II : Stratégie de diversification

Tableau N°1 : L'analyse SWOT

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeunesse et dynamisme du personnel - Gestion participative - Expertise technique élevée - Personnel bien formé - Logiciels et équipements à la fine pointe 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de la clientèle peu connue - Estimés dépassent souvent les coûts réels - Délais de production excédant les prévisions - Personnel généralement unilingue - Apport de capital supplémentaire incertain
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations multimédias sur Internet - Marché international/ formations multilingue - Services de formation impartis - Partenariats avec le secteur public - Partenariats liés à la réforme de l'éducation 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de recrutement. - Faible croissance des revenus - Concurrence publique accrue - Décroissance du marché - Entré de nouveaux concurrents - Une baisse du pouvoir d'achat de la Clientèle

Sources : Philip Kotler, et all, Marketing Management, 4^{ém} édition, pearson, paris, 2012, P54

2-4-3 analyse externe :

« Le diagnostic externe consiste à étudier l'ensemble des éléments externes de l'entreprise qui l'influencent ou sur lesquels elle peut agir. Il repose sur l'identification des domaines clés de l'environnement et des évolutions des changements prévisibles de celui-ci. Ces changements résultent d'évolutions naturelles, d'actions de la concurrence, ou encore d'actions propres à L'entreprise. L'environnement présente des contraintes et des menaces qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

La connaissance de l'environnement oriente donc les choix stratégiques de l'entreprise, celle-ci doit adapter sa stratégie aux changements environnementaux.

L'environnement de l'entreprise est souvent scindé en un environnement marchand et unenvironnement non marchand. »²⁶

²⁶<http://www.manager-go.com/analyseexterne.html>

▪ **L'environnement marchand**

« L'environnement marchand de l'entreprise est constitué des agents économiques directement liés à l'entreprise en tant que partenaires sur le marché.

Ces partenaires sont les clients, les fournisseurs et les concurrents. Celle-ci doit donc identifier les partenaires actuels et potentiels, apprécier leur position par rapport à l'entreprise et prévoir l'évolution et la stratégie de ces derniers. »²⁷

Plusieurs modèles proposent de mettre le point sur l'environnement marchand de l'entreprise tel que le modèle des 5 forces de M.PORTER, ou bien la matrice SWOT, ainsi que la matrice BCG.

▪ **Le modèle des 5 forces de M.PORTER**

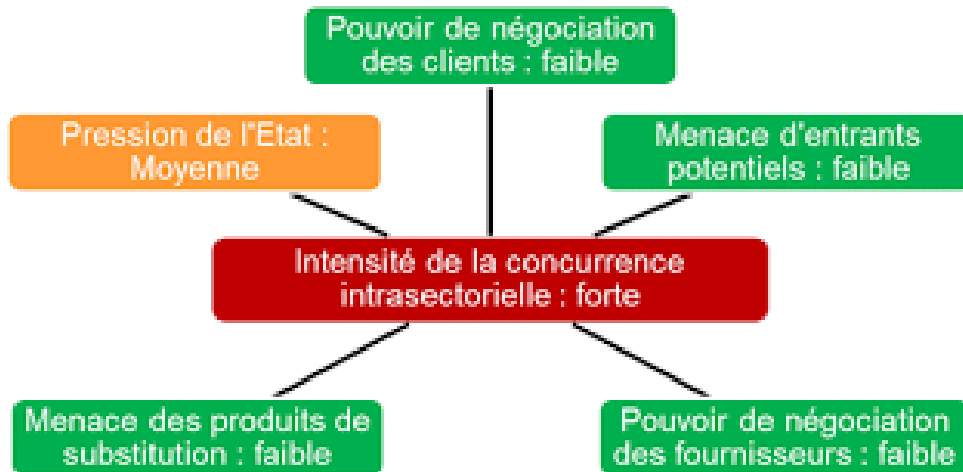
Le modèle de M.PORTER est une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse permet de mesurer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise détient dans les couples produits-marchés et d'apprécier l'attrait potentiel d'un système concurrentiel.

Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle, à savoir :

- L'intensité de la concurrence.
- La menace des nouveaux entrants.
- La menace des produits de substitution.
- Le pouvoir de négociation avec les clients.
- Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

²⁷<http://www.12manage.com/recherche/environnementmarchand.html>

figure 1: le modele de michael PORTER



Source:https://www.google.com/search?q=le+modele+de+michael+porter&rlz=1C1GCEA_enDZ951DZ951&sxsrf=ALeKk03jv_rJv45-3eRhT2nFfL77fUEf3g:1621630327256&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjwr_Pc09vwAhVXRxUIHfF3AIIQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=fh5lsX4BEXN13M&imgdii=axskxy5ng4_jNM

▪ La rivalité entre les concurrents de l'industrie:

Les entreprises présentes sur le marché sont mutuellement dépendantes. L'intensité Concurrentielle s'accroît dès que l'un des concurrents s'engage dans des manœuvres pour renforcer sa position.

Soit il déclenche une guerre des prix, soit il entraîne des coûts supplémentaires en tentant de relever le niveau de service ou de qualité ou en développant ses efforts de communication. L'intensité concurrentielle entre les rivaux directs dépend de plusieurs points importants qui sont :

- Du degré de concentration, plus les concurrents sont concentrés plus la concurrence est vive.
- Des possibilités de croissance du marché, si le marché est dynamique il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lesquels va s'engager un degré de substitut, s'ils ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle.

Note :

L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

- Identification des produits remplissant les mêmes fonctions de consommation mais provenant de technologies différentes.
- Analyse des apports performances/prix des substituts par rapport aux produits du secteur.

Chapitre II : Stratégie de diversification

-Prévision de l'évolution des rapports performances/prix pour juger si les substituts améliorent leur position.

▪ **Le pouvoir de négociation des clients:**

Les clients peuvent obliger l'entreprise à consentir des baisses de prix ou exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables, ou en jouant sur un concurrent contre l'autre.

Moins les clients sont nombreux plus ils sont en position de force pour négocier les prix, la qualité, les délais de règlements, une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une sélection de sa clientèle afin de bien répartir son chiffre d'affaires et pour éviter toute forme de dépendance vis-à-vis d'un seul groupe client.

La bataille entre concurrents ou l'existence de barrière à la sortie, limite considérablement les possibilités des investissements sur ce dernier et augmente la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser ses produits.

-De la différenciation des produits, plus le produit est différent des autres et difficiles à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

▪ **La menace de nouveaux entrants**

Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auxquels l'entreprise doit faire face.

Ces nouveaux concurrents potentiels peuvent être les firmes extérieures au secteur qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée, les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leurs stratégies, les firmes pour lesquelles l'entrée constituerait une synergie manifeste, et aussi les clients et les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval. Une fois les entrants potentiels identifiés, l'évaluation de leur pression revient à examiner les barrières à l'entrée dans le secteur.

Plusieurs variables sont examinées pour évaluer la menace d'entrée tel que :

-Les économies d'échelle qui obligent le nouvel entrant à subir un désavantage de coût.

-L'effet de l'expérience qui donne un avantage de coût aux entreprises dont le volume de production cumulé est le plus grand.

-L'intensité capitalistique qui élève le niveau des investissements.

-L'accès aux canaux de distribution.

-Le coût de transfert de technologie.

▪ **La menace des produits de substitution**

L'arrivée éventuelle d'un produit de substitution constitue une menace permanente. Ces produits peuvent entraîner une diminution de la demande dans le secteur ou provoquer la baisse des marges lorsque les entreprises du secteur tentent d'améliorer le rapport Performances coûts/prix.

Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre de leurs degrés de substitutivité, s'ils ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle. L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

-Identification des produits remplissant les mêmes fonctions de consommation mais provenant de technologies différentes.

-Analyse des apports performances/prix des substituts par rapport aux produits du secteur.

-Prévision de l'évolution des rapports performances/prix pour juger si les substituts améliorent leur position.

▪ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les fournisseurs peuvent augmenter les prix de leurs composants en cas de monopole, réduire la qualité relative des produits ou limiter les quantités vendues à un client particulier.

Des fournisseurs puissants peuvent ainsi peser sur la rentabilité d'une activité si les entreprises n'ont pas la possibilité de répercuter l'avantage sur leurs propres prix, les hausses des coûts imposées, peuvent peser énormément sur elles.

Moins les fournisseurs sont nombreux, plus ils pourront imposer leur volonté à l'entreprise. Le cas extrême est celui des fournisseurs qui sont en situation de monopole.

Section 3: la stratégie de diversification et la PME

La petite et moyenne entreprise a émergé ces dernières années et elle est devenue un acteur essentiel du développement des pays et cela à cause de nombreux facteurs, tel que :

-l'échec de la grande entreprise, considérée pendant longtemps comme le moteur de développement²⁸.

-l'évolution des relations entre la grande entreprise et la petite entreprise.²⁹

²⁸ alternative économique, N° 224, avril 2004, P11

²⁹ C FOURKADE, la petite entreprise et développement local, édition ESKA? PARIS 91, P 8-9

Chapitre II : Stratégie de diversification

Cette entité économique a affirmé sa compétence dans la croissance des pays, les pouvoirs publics ainsi que les chercheurs porte un grand intérêt a la PME en raison de son importance socioéconomique.

De ce fait nous allons essayer de cerner ce type d'entreprise en essayant d'apporter des éclaircissements sur elle.

3-1- les caractéristiques de la PME :

3-1-1 les courants d'analyse de la PME :

Vers le milieu des années 70, on distingue des divers courants spécialisés dans l'analyse exclusive des PME.

On peut citer :

A- Le courant de la spécificité :

Ce courant a pour objectif de mettre en évidence les caractéristiques des PME et de proposer ainsi une théorie spécifique de l'organisation de ce genre d'entreprise.

Cette étude est basée sur les différences existantes entre la PME et la Grande Entreprise, établir les comparaisons entre ces deux types d'organisations est essentiel afin de mettre en évidence la spécificité de la PME par rapport a la Grande Entreprise.

B- Le courant de la diversité :

Il cherche a établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME.

Ce courant présente une forte autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la Grande Entreprise.

Selon eux, il est difficile d'établir un cadre général, soit parce qu'il y'en a plusieurs (approches typologiques) soit parce qu'il ya une infinité (approche contingente).

C- le courant de la dénaturation :

Cette approche repose sur l'idée que la PME est spécifique et admet qu'une entreprise de petite taille ne peut correspondre a la conception classique tel qu'on la retrouve dans la littérature économique.

3-2 la définition de la PME

3-2-1 La définition qualitative de la PME :

L'approche quantitative permet de mieux cerner la spécificité d'entreprise de petite dimension par rapport à l'entreprise de grande dimension, donc elle décrit la réalité socioéconomique de la PME.

la PME est «une atinté de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise»³⁰

Le chef d'entreprise est omniprésent dans ses approches descriptives, il joue un rôle déterminant au sein de la PME, ce type d'entreprise est caractérisée par la personnalisation de la gestion.

La définition qualitative de la PMI algérienne :

Selon Djillali LIABES chercheur et économiste algérien la PMI est définie comme suit :

«la définition doit prendre en compte des aspects beaucoup plus complexes et qui sont relatif (en gros) aux types de machine et à l'organisation du travail qu'impose ces machines, mode de gestion et de prise de décision²³-, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/marché local du travail, au marché de l'entreprise(besoins que satisfirent la PMI d'une façon générale)»³¹

Cette définition de la PMI algérienne a été donnée pendant la période socialiste, elle n'est pas différente de la définition ci-dessus sauf qu'elle est mieux détaillée.

Remarque :

La définition qualitative repose sur trois principes tel que :

- les caractéristiques de la PME
- les caractéristiques de son dirigeant
- les caractéristiques de son environnement

³⁰ CONFIDÉRATION GÉNÉRALE DES MOYENNES ET PETITES ENTREPRISES-définition permanente, service de documentation, 1983, P1, in PME humaine

³¹ D LIABES? cahier du CREAD N°2? 2eme trimestre 1984, P1527

3 2-2 définition quantitative de la PME :

Elle permet de cerner plus rapidement et plus précisément et facilement ce que l'on entend par PME, de ce fait elle permet de fixer des différences entre la petite, la moyenne et grande entreprise dans le but d'identifier les problèmes rencontrés et de les gérer au mieux.

Selon cette étude, la dimension de l'entreprise repose sur plusieurs critères que l'on peut quantifier et mesurer afin d'avoir une vision globale de l'évolution de l'activité de l'entreprise, tel que:

le chiffre d'affaire, le capital, la valeur ajoutée, le nombre de personnes employés, les parts de marché, les bénéfices,...etc.

On déduit donc que la définition quantitative de la PME varie d'un Etat a un autre, ou même dans un même Etat, d'une institution, ou d'un programme a un autre.³²

3-2-3 la définition algérienne de la PME :

Quel que soit son statut juridique, en Algérie la PME, est définie comme étant une entreprise de production de bien et/ou de service, possédant les caractéristiques suivantes :

- Employant une (1) a 250 personnes
C'est a dire le nombre de salariés employés a temps plein pendant une année.
- Le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions

Elle doit respecter le seuil de détermination du chiffre d'affaire sur un exercice clôturé de douze moi.

- Elle respecte les critères d'indépendance

L'entreprise dont le capital n'est pas détenu a 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondent pas a la définition de la PME³³

Remarque :

Selon la loi algérienne la PME est classée comme suit :
la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant entre 50 et 250 personnes et dont le chiffre d'affaire est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars³⁴.

³² WITER WULGHE, op cit P 25

³³ Article04 du journal officiel N°77 15/12/2001

³⁴ article 05, 06, 07 du journal officiel N°77 15/12/2001

Donc la définition de la PME algérienne, combine entre des critères quantitatifs et qualitatifs qui sont l'indépendance.

3-3- la stratégie et la gestion stratégique en entreprise

3-3-1 Les différents types de gestion en entreprise

Selon TORESS, la proximité est le principe qui fédère l'ensemble des spécificités économiques organisationnelles et psychosociologique de la PME lors de sa gestion par le dirigeant.³⁵

Selon MARCHENSAY, ces spécificités de gestion conditionnent la compétitivité de la petite entreprise.³⁶

3-3-1-1 La gestion du personnel :

La gestion de la ressource humaine au sein de la PME est caractérisée comme suit :

- ❖ **Un niveau de gestion administratif** (exécution des procédures, respect des lois,..), cette fonction est confiée à des agents non spécialistes comme le responsable administratif.

L'essentiel de la fonction GRH en entreprise est la prise de décision en ce qui concerne le recrutement, rémunération, formation des employés, suivant les objectifs tracés par cette organisation.

❖ **La formalisation de la GRH en PME :**

Plus l'entreprise aura un effectif important plus elle développera une GRH formalisée mais la formalisation s'oppose avec le contexte organisationnel de la PME. la flexibilité et la capacité d'adaptation du personnel sont les **clés de succès** et de réussite de l'entreprise.

❖ **La planification des emplois :**

Le recrutement utilise des méthodes subjectives réduite a l'analyse des CV ainsi qu'aux entretiens, la gestion des carrières en ce qui concerne les possibilités de promotion existent rarement.

³⁵ O TORESS, article, «PME»,P25

³⁶ M MARCHESNEY,«management stratégique», les éditions d'organisation, les édition chihab, 1997,P141-149

❖ La rémunération de la ressource humaine :

Cette fonction est réalisée par un comptable, le contrôle de la masse salariale constitue une préoccupation majeure des responsables et dans un souci de maîtrise des coûts la rémunération se trouve peu motivante.

❖ La communication interne généralement elle n'utilise pas les supports écrits et elle se passe de bouche à oreille.

D'autres PME plus innovantes, de hautes technologies tournées vers l'international, utilisent d'autres méthodes de GRH.

3-3-1-2 La gestion financière :

Les moyens de financement d'investissement constituent une préoccupation majeure pour une entreprise, elle est considérée **comme un facteur de succès ou d'échec** de l'entreprise. Cette dernière a le choix entre trois modes de financement différents, tel que :

L'autofinancement :

Elle consiste à mettre en disponibilité tous les fonds propres, qui regroupe les ressources internes provenant des apports des propriétaires et des bénéfices dégagés de l'activité de l'entreprise ainsi que les avantages que le dirigeant va parfois laisser dans l'entreprise afin de la financer. Ce mode de financement procure un avantage pour l'entreprise du fait qu'elle est indépendante dans son environnement mais il limite aussi sa croissance.

L'endettement :

La PME a recours à l'endettement bancaire afin de financer ces activités, ce mode de financement externe comporte des avantages puisqu'il est moins coûteux que le marché des capitaux et il est plus avantageux du point de vue fiscal aussi mais il comporte aussi des limites étant donné qu'il fragilise l'entreprise et la rend dépendante de sa banque et crée des rigidités en terme de paiement d'intérêts et de remboursement.

L'ouverture du capital :

C'est un mode de financement alternatif qui consiste à vendre sur le marché financier des actions et des obligations à de nouveaux associés.

En outre la gestion financière de la PME comporte des risques de liquidité et d'insolvabilité.

3-3-1-3 la gestion commerciale :

Le marché de la PME est constitué par ses fournisseurs et ses clients.

Souvent elle négocie avec un nombre restreint de fournisseurs qui peut mettre l'entreprise en position de dépendance vis à vis de ces derniers, il est obligé de maintenir une relation de fidélité, de confiance et de vigilance envers ses différents partenaires.

La fidélisation du client constitue une des majeures préoccupations des dirigeants d'entreprise.

- Les dirigeants des PME développent un réseau de partenaire afin d'éviter un certains nombres de risque grâce à la mise en place de veille concurrentielle pour conserver son réseau de client et fournisseur.
- L'information externe s'appuie sur méthodes formelles tel que les revues professionnelles aussi les PME utilisent la communication institutionnelle (sponsoring,...), donc le marketing permet de créer des relations interactives avec les clients.
- La fonction commerciale est assurée par le dirigeant lui-même, un commercial ou bien un agent commercial externe et indépendant de la PME.

3-3-2 les caractéristiques de la stratégie de la PME :

Julien et Marchensay définissent les caractéristiques suivantes:³⁷

- La stratégie est implicite.
- Elle prend en considération les changements externes.
- Elle permet de faire la distinction entre les différentes fonctions de l'entreprise qui sont peu précise.
- Elle repose sur une vision du futur et un horizon qui dépasse rarement 2 ans
- Elle génère du dynamisme au sein d'une entreprise (passive, réactive, active ou proactive), le dirigeant est le celui qui prend les décisions donc c'est lui qui est responsable du dynamisme dans l'entreprise.
- la stratégie se développe de manière progressive afin de refléter les changements stratégiques internes.
- la stratégie est aussi circonstancielle, plus l'environnement est turbulent, plus le changement internes sont nombreux.
- la stratégie de la pme doit être épatiste? afin de permettre au dirigeant de prendre des décisions suivant la conjoncture du marché ou évolue l'entreprise.

3-3-3 les piliers de la stratégie de la PME:

La stratégie de la PME peut être appréhendée par quatre dimensions tel que:

³⁷ A NOEL , «perspectives en management stratégique», tom : 1992,économisa,paris p 108

❖ Les objectifs :

Selon R THIETART, J M XUEREB une entreprise peut visée un objectif «les objectifs résultent d'un marchandage entre coalition et autre individu, de plus ils sont des éléments qui s'ajustent en fonction des pressions de l'environnement»³⁸

Les caractéristiques d'un objectif :

- Il sert à évaluer et analyser l'entreprise
- Il influe sur les actions à suivre afin de développer l'entreprise
- Un objectif commercial doit être simple, clair, spécifique, évolutif, mesurable, réaliste, temps réel (SMART)
- Un objectif est reflet de la personnalité du dirigeant de la PME, MARCHENSAY distingue donc :
 - un entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance).
 - un entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).

❖ L'organisation :

L'organisation est une structure se caractérisant par plusieurs paramètres spécifiques, en ce qui concerne les PME, on peut citer :

- une faible spécialisation des tâches
- une forte concentration
- un faible degré de formalisation
- une structure plate

❖ L'environnement :

Il se décompose en plusieurs niveaux distincts :

1- l'industrie.

Ce niveau comporte une analyse de la vulnérabilité de la PME, il comprend :

- ✓ **La complexité** : évaluer grâce à une batterie d'indicateurs commerciaux et technologiques.
- ✓ **La turbulence** : elle exprime le rythme de changement dans le domaine technique et commercial.
- ✓ **L'accessibilité** : elle se traduit par la possibilité d'avoir un nouvel savoir-faire dans le domaine technique.

³⁸ R THIETART, J XERARB, op cit, 2005, P 26

2- la filière :

Elle comporte l'ensemble des acteurs qui assurent la chaîne de transformation et d'injonction de valeur à un produit, ou un ensemble de produits liées à des incontestées, depuis les stades initiaux jusqu'au stade final

3- le marché :

C'est l'institution sociale où évolue l'entreprise donc c'est le lieu de rencontre entre les agents économiques.

❖ L'activité :

Elle correspond aux biens et services proposés par une entreprise aux consommateurs, sa petite taille lui procure un avantage sur le marché, pour autant qu'elle reste petite dans les activités suivantes :

- déséconomie d'expérience (activités innovatrices et créatrices)
- déséconomie d'échelle (activité à forte charge en service)
- déséconomie de champs (micromarché fortement segmenté).

3-3-4 les caractéristiques de la démarche stratégique en entreprise :

Selon HELFER : «quel que soit le statut de la petite entreprise, elle adopte le management stratégique, et son chef possède une vision préalable sur le devenir de l'organisation dans un avenir relativement éloigné, mais cette vue n'est pas rédigée et formalisée, comme elle l'est dans la grande entreprise, donc le diagnostic managérial dans la petite entreprise a des singularités»³⁹

par contre SAPORTA explique que: «la rédaction d'un plan stratégique semble toujours continuer l'exception plutôt que la règle chez les dirigeants des PME»⁴⁰

Ces auteurs expliquent que la démarche stratégique en entreprise dépend du style de management de son dirigeant, de l'environnement de l'organisation et de nombreux autres facteurs.

3-3-5 les étapes de la planification stratégique dans la PME :

De nombreux auteurs ont parlé de la démarche stratégique en entreprise sur cela et ont détaillé les étapes de planification stratégique.

Selon SAPORTA, les principales étapes du processus de la planification stratégique sont résumées comme suit :

- 1- fixer les objectifs et les règles du jeu
- 2- analyser les lignes de forces et de faiblesses de l'entreprise

³⁹ J P HELFER , op cit 2006, P 429-430

⁴⁰ B SAPORTA, «stratégie des petites et moyennes entreprises», encyclopédie de gestion, tom 3 , 1997, P 3118

3- prévoir l'environnement concurrentiel des prochaines années

4- isoler les problèmes stratégiques de l'entreprise et envisager les options possibles.

5- appliquer et contrôler.

MICHEL GERVAIS, afin de réussir la démarche stratégique, il s'agit pour une PME de respecter les phases suivantes :

La phase de recueil de l'information

Il s'agit de l'étape de diagnostic interne et externe, son objectif est bien évalué les forces et faiblesse de la PME ainsi que de son marché.

Lors de cette phase le dirigeant peut se retrouver face a un manque d'information, doute sur sa pertinence et son non adéquation aux problèmes stratégiques rencontrés par l'entreprise. Cette phase peut être divisée en plusieurs étapes aussi, comme suit :

1- accumulation et tri de l'information

2- analyse de l'information a partir de relation de confiance et de vérification auprès de nombreuse sources.

3- diffusion de l'information au niveau interne

4- utilisation de l'information au moment opportun.

La phase de détermination des objectifs :

Lors de cette phase les auteurs nous explique qu'il ya de nombreux pièges a éviter, tel que :

1- les objectifs ne doivent pas se résumer en une liste de vœux pieux ; ils doivent se situer dans le domaine des possibles et opérationnels.

2- ils ne doivent pas être envisagé a court terme mais correspondent a une orientation de 2 à 3 ans.

Le dirigeant de la PME lors de cette phase peut rencontrer les problèmes suivants :

1- l'appréhension intuitive et globale de la situation actuelle, incite de déterminer que les objectifs pour la période en cours.

2- l'intégration des aspirations personnelles du dirigeant dans les finalités de la PME, or il est impératif d'être objectif.

3- En ce qui concerne les PME familiales, le problème de succession, y aurait-il des changements en ce qui concerne les objectifs précédemment fixés.

✚ La phase de prévision et de choix des alternatives :

Il s'agit de cerner les facteurs qui auront un impact durable sur la performance de l'entreprise ; la flexibilité de la structure de la PME peut être considérée comme un élément avantageux.

✚ La phase de mise en œuvre :

Elle regroupe toute les personnes clés impliqués dans la réussite du plan stratégique de l'entreprise.

Remarque

Quelle que soient les modalités du système adopté, il s'agit pour une PME de suivre les conseils généraux suivants prodigués par les économistes.

- Commencer doucement compte tenu de la prégnance des problèmes a court terme.
- Il est nécessaire de garder confiance dans la réflexion a long terme.
- Agir en fonction d'une idée claire afin de mieux allouer les ressources et de mieux saisir les opportunités.
- Le processus stratégique dans la PME, n'est pas toujours planifié, il suit la vision du dirigeant ainsi que l'évolution de l'environnement de la PME, comme suit :

1- la vision stratégique :

Dans une organisation entrepreneuriale, l'essentiel ce n'est pas que le dirigeant voit les choses mais qu'il sache communiquer cette vision a ces collaborateurs.

2- L'intuition :

C'est une forme de pensée qui repose sur la psychologie de l'entrepreneur, ainsi MARCHESNEY, stipule que la plus part des décisions des dirigeants sont un mix entre la réflexion et l'intuition⁴¹

3- les opportunités :

selon G P SWEENEY, l'opportunité est la transformation des événements par l'entrepreneur (il s'agit donc de chances saisies par l'entrepreneur)⁴².

L'expérience est la première source d'intuition d'un entrepreneur ainsi que sa volonté de la recherche systématique d'opportunités.

4-4 le soutien des PME par l'Etat :

A partir des années 90, l'Etat a montré sa volonté de développement envers les petites et moyennes entreprises, en adoptant de nouvelles politiques, lesquelles

⁴¹ MARCHENSAY, 1997, op cit, P 142

⁴² G P SWEENEY, «les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovantes», édition d'organisations, Paris,1982

s'appuient sur la création de programmes et d'institutions, leurs rôles sont l'encadrement économique, financier et technique des PME

4-4-1 l'attribution d'un ministère de la petite et moyenne entreprise.

En 1994, l'Etat a créé un ministère de la PME suivant le décret exécutif n°94-21, dont les missions sont diverses et variées suivant les objectifs économiques du gouvernement.

Ainsi sous l'égide du ministère de la PME de nombreux organismes spécialisés ont été créés pour la promotion du secteur, nous en trouvons entre autre :

❖ Conseil national consultatif pour la promotion des PME

Il est promulgué en 2003, par un décret exécutif portant sur le l'organisation et fonctionnement des (CNC, PME)⁴³.

Sa fonction est la promotion du dialogue et la concertation entre les PME entre autre et les pouvoirs publics d'autres parts.

❖ Les pépinières d'entreprises :

De nombreux établissements ont été créés par l'Etat portant la dénomination « pépinière d'entreprise » dont les objectifs s'articulent comme suit :

- 1- développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat.
- 2- participer a l'animation économique dans lieu d'implantation
- 3- favoriser l'émergence de projets innovants
- 4- apporter un soutien aux créateurs d'entreprise
- 5- pérenniser les entreprises accompagnées.
- 6- inciter les entreprises a mieux se structurer

Ces organismes sont des structures d'appui, prenant en charge un secteur d'activité bien défini. Les pépinières se présentent sous les formes suivantes :

- **Incubateur :**

Elle s'occupe des porteurs de projets dans le secteur des services.

- **Atelier relais :**

Il prend en charge les porteurs de projets dans le domaine de la petite industrie et de l'artisanat.

- **Hôtel d'entreprise :**

Il s'occupe des porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

⁴³ decret executif N°03-80 du 25 fevrier2003, portant organisation et fonctionnement de la PME, journal officiel de la republique algerienne N°13, 26 fevrier 2003.

Les centres de facilitation :

Afin de favoriser le développement économique au niveau local, ce genre de centre a été créé, ces missions sont résumées comme suit⁴⁴:

- Encadrer, orienter et accompagner les porteurs de projets potentiels en prenant en compte les opportunités d'investissement et des spécificités des régions
- Développer la culture d'entreprise
- Créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaire, institutions et les administrations centrales ou locales
- Accompagner les PME dans l'intégration économique nationale et internationale
- Diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME

4-4-2 organismes et institutions spécialisées dans le soutien la promotion des petites et moyennes entreprises :

Plusieurs organisations ont été créées par l'Etat afin de soutenir et promouvoir le secteur des PME, on peut citer :

4-4-2-1 les agences de développement d'investissement :

La fonction de ces agences est de développer l'investissement en général, peu importe la taille de l'entreprise et peu importe sa taille.

L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement :

L'APSI est une agence publique qui a été créée par le décret législatif N° 93-12, 05 octobre 1993⁴⁵, elle a pour objectif de réduire les procédures administratives et juridiques.

L'APSI a pour fonction principale de :

- le suivi des investissements.
- l'évaluation des investissements et la présentation des décisions concernant l'octroi et le refus des avantages.
- la prise en charge de toute ou une partie des dépenses relatives à la réalisation des projets
- l'octroi des avantages liés à la promotion des investissements
- fournir des facilités douanières.

⁴⁴ décret exécutif n° 08-323 , 14 octobre 2008, instituant un prix national de l'innovation de la petite et moyenne entreprise et fixant les modalités et conditions de son attribution, journal officiel de république algérienne n°60, 19 octobre 2008.

⁴⁵ décret législatif N° 93-12 du 05 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement, journal officiel de la république algérienne N°64,10 octobre 1993

✚ Comité d'Assistance, de Localisation et de Promotion des Investissements(CALPI) :

Ces comités ont été créés en 1994, en vue d'assister les porteurs de projets dans le domaine du foncier industriel, la superficie des projets ne cesse de progresser à travers les années.

✚ L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement(ANDI):

En 2001, face à l'échec de l'organisme CALPI, le gouvernement a promulgué l'ANDI, qui est un établissement public doté d'une personnalité morale et une autonomie financière. Elle est chargée d'accomplir les missions suivantes :

- réduire la durée d'octroi des licences à 30 jours au lieu de 60 jours.
- assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements
- accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non-résidents
- fournir les prestations administratives à travers un guichet unique
- l'octroi des avantages liés à l'investissement dans le cadre du système existant
- gérer le fond d'appui à l'investissement
- assurer le respect des engagements pris par les investisseurs au cours de la période d'exemption.

4-4-2-2) L'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (ANDIPME) :

L'ANDIPME fut créé par le décret exécutif 05-165, du 03 mai 2005, laquelle est chargée de⁴⁶ :

- mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME.
- mettre en œuvre le programme national de la mise à niveau des PME et d'assurer son suivi.
- promouvoir l'expertise et le conseil en direction des petites et moyennes entreprises
- évaluer l'efficacité de l'exécution des programmes sectoriels, et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires
- suivre la démographie des PME, en terme de création et cessation et de changement d'activité
- réaliser des études de filière et note de conjoncture périodique sur les tendances générales des PME

⁴⁶ décret exécutif n°05-165, du 03 mai 2005, portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME, journal officiel de la république algérienne, n°32, 04 mai 2005

- collecter, exploiter et diffuser l'information spécifique au domaine d'activité de la PME,

-coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur des PME.

4-4-2-3 Le fond de garantie des PME(FGAR) :

Ce fond a pour missions :

- intervenir dans l'octroi de garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de : création d'entreprise, rénovation des équipements, prise de participation, extension d'entreprise.

- se prononcer sur l'éligibilité des projets et les garanties demandées.

-garantir les relais de programmes mis en place en place en faveur des PME par les institutions internationales.

- assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaire de la garantie du fond.

- promouvoir les conventions spécialisées qui prennent en charge les risques entre les PME, les banques et les établissements financiers.

-entreprendre tout projet de partenariat avec les activités d'entrepreneuriat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et le développement des PME.

- assurer le suivi des risques découlant de l'octroi de la garantie du fond et de délivrer les certificats de garanties pour toutes les formules de financement.

- entreprendre toutes mesures ou enquêtes portant évaluation des systèmes de garanties mis en place.

- engager toutes actions visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et aux soutien des PME dans le cadre de garantie d'investissements.

4-4-2-4 la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI) :

Elle a été créée par décret présidentiel n°04-134 du 19 avril 2004, la CGCI a pour mission de :

- garantir le remboursement d'emprunts bancaires contractés par les PME

- ces crédits doivent être contacté par les PME dans réaliser les objectifs divers commesuit :

Investissement productifs de biens et de services portant sur la création , l'extension et le renouvellement de l'équipement de l'entreprise.

- les inconvénients de là cette caisse sont qu'elle ne garantit pas les crédits réalisés dans le secteur de l'agriculture, les crédits pour les activités commerciales et les crédits à la consommation

4-4-3 le programme d'appui à la compétitivité des entreprises :

C'est des programmes destinés à booster la compétitivité dans le secteur industriel, on peut citer :

4-4-3-1le programme national pour l'amélioration de la compétitivité industrielle.

Ce programme est piloté par le ministère de l'industrie, il a pour objectif d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de plus de 20 salariés et de renforcer sa compétitivité, il comporte deux phases comme suit :

1- la phase de diagnostic.

2- la phase plane.

4-4-3-2Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement des PME):

Ce programme a été lancé en 2002 et a pris fin en 2007, il est le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées.il vise la mise à niveau des entreprises industrielles ainsi que des entreprises liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Ce projet est domicilié auprès du ministère de la PME et de l'Artisanat et financé conjointement avec la Commission Européenne.il est dirigé par une unité de gestion des projets (UGP)⁴⁷qui a pour missions :la coordination et la gestion opérationnel des activités de projet.

Comme tous les organismes étatiques il dispose d'un siège à Alger ainsi que de cinq antennes dans les différentes régions du pays ; Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Il est constitué de trois volets comme suit :

Volet1 : Appui direct au PME

Il s'agit de réalisation de diagnostics pré-diagnostics, d'actions de mise à niveau des entreprises ainsi que des séminaires de formation.

Volet2 : Appui financier

Le projet a fourni un appui à la création d'un fond de garantie des crédits à la MPE (FGAR) et a permis la formation d'analyste des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques entreprises.

⁴⁷ composé d'une équipe mixte d'experts algériens et européen.

Volet3 : Appui à l'environnement intentionnel des PME

Le projet a permis la création d'un conseil national consultatif de la PME.

Il a aussi financé les formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres du commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'artisanat.⁴⁸

4-4-3-3 programme national de mise à niveau des PME :

Afin d'améliorer l'environnement de la petite et moyenne entreprise et de promouvoir leurs développements, les pouvoirs publics par l'intermédiaire du ministère de la PME et de l'artisanat ont mis en place un programme de mise à niveau des PME co-financé par l'union européenne en 2000 et fut officiellement en 2007 et avait pour objectif :

- améliorer les capacités de production des PME
- une meilleure compétitivité qualité/prix
- une innovation dans le secteur e l'industrie
- insertion dans le marché mondial.
- le financement de ce projet coute a l'Etat plus d'un milliard DA annuellement.
- les investissements immatériels et matériels sont financés respectivement a hauteur de 20% et 100%
- le salaire d'un cadre spécialisé nouvellement embauché est assuré sur une période de deux ans
- la certification est à hauteur de 1,2 millions de dinars par entreprise.
- l'accès à ce programme est élargi à toutes les entreprises privées quelle que soit leurs tailles
- l'AND-PME établit son étude afin d'identifier les faiblesses en se basant sur :
 - Les mutations de l'environnement de l'entreprise
 - Le positionnement de l'entreprise sur son marché
 - L'efficacité de l'entreprise notamment en terme de : gestion des ressources humaines, et les fonctions liées à la fonction commerciale, production, la technique ainsi qu'à la fiabilité de l'information.
 - Les chefs d'entreprises se heurtent à certaines difficultés et entraves tel que :
 - le transfert de technologie des pays développés vers notre industrie
 - l'insuffisance de bureaux de conseil étranges capables de mener a bien se projet

⁴⁸ ONUDI, organisation des nations unis pour le développement de l'industrie.2006, programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et la restructuration industrielle en Algérie, vienne, 2003, 123P

- l'absence d'une vision globale et intelligente de la politique économique
- l'insuffisance de l'information sur le marché national et international.

4-5 l'entrepreneuriat et les facteurs clés de réussites des PME en Algérie :

Selon Schumpeter, Reynolds et Rasmussen, l'entrepreneuriat, considéré comme un pilier important de la compétitivité et de la croissance des économies des pays. Plusieurs auteurs, s'accordent à affirmer que cet intérêt pour l'entrepreneuriat est, sans conteste, dû à la place qu'occupe la création d'entreprises dans le développement économique et social, à l'augmentation de la production et du revenu, à la résorption du chômage, à la diversification de l'industrie et à la promotion de l'innovation

Selon de nombreux autres auteurs l'entrepreneur est un moteur de la croissance économique.

4-5-1 présentations de l'entrepreneur :

L'entrepreneur est une personne physique qui prend le risque de réunir des capitaux et des hommes, et qui a pour but de réaliser un certain nombre d'objectifs économiques. L'entreprise ainsi créée sera l'entité juridique à laquelle ces objectifs seront assignés

4-5-2 le rôle de l'entrepreneur :

Selon de nombreux auteurs, l'entrepreneur est acteur important au sein de la société et il a pour fonction :

- la prise de décision au sein de l'entreprise
- il veille à l'exécution des décisions prises
- garantir le bien-être de l'entreprise ainsi que de l'environnement où elle évolue
- c'est un moteur de la croissance économique

❖ Les caractéristiques d'un entrepreneur :

Chapitre II : Stratégie de diversification

L'entrepreneur englobe un ensemble de caractéristiques. La table suivante récapitule, d'une manière non exhaustive, les caractéristiques fréquemment attribuées aux entrepreneurs dans la littérature de la recherche.

Tableau N ° : 03 Les caractéristiques fréquemment attribuées aux entrepreneurs.

1. Initiative	10. Besoin d'autonomie
2. Intuition	11. Besoin d'accomplissement
3. Passion	12. Capacité d'apprentissage
4. Prévoyance et Vision	13. Connaissance de soi
5. Polyvalence	14. Détermination
6. Prise de risque modérée	15. Persévérance et énergie
7. Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude	16. Flexibilité
8. Leadership	17. Capacité sociale
9. Ouverture au changement	18. Imagination et créativité
	19. Expérience professionnelle

Source : FILION J. L., ANANOU C., SCHMITT C., « Réussir sa création d'entreprise sans business plan », Edition Eyrolles, Paris, 2012, p.23.

4-5-3 définition du concept d'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat désigne l'action d'entreprendre, de mener à bien un projet. Souvent utilisé dans le secteur des affaires, le terme entreprendre signifie créer une activité (économique) pour atteindre un objectif, répondre à un besoin. Le créateur représente l'entrepreneur, soit le porteur du projet.

4-5-4 apports de l'entrepreneuriat a l'économie :

En tant que phénomène économique et social, les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société, sont considérables, on peut citer :

- La création d'entreprise
- Le renouvellement du marché dans les différents domaines d'activités
- La création d'emplois pour limiter le problème récurrent du chômage
- La promotion de l'innovation et des opportunités innovantes
- Augmenter la productivité et la compétitivité
- Lutter contre la pauvreté et réaliser les objectifs sociaux

4-5-5 les facteurs de réussite des PME en Algérie :

Les recherches menées dans le domaine de l'entrepreneuriat, ont identifié plusieurs variables qui ont une influence sur la réussite ou l'échec de l'activité entrepreneurial.

Selon Gartner, on peut en distinguer quatre principales, comme suit :

4-5-5-1 Facteurs liés à l'individu créateur :

Les caractéristiques de l'individu recouvrent différentes dimensions : la personnalité, les motivations et les compétences.

4-5-5-2 Facteurs liés au projet :

Ils regroupent deux dimensions qui influencent le processus entrepreneurial, d'une part, l'adéquation entre le projet et l'individu et, d'autre part, le capital financier.

4-5-5-3. Facteurs liés à la méthode de création :

Ils se réfèrent, à la fois, à l'accompagnement et à la rédaction d'un business plan.

4-5-5-4. Facteurs liés à l'environnement :

Un projet de création d'entreprise s'inscrit dans un environnement qu'il convient de prendre en compte.

Deux dimensions sont concernées : les partenariats et l'entourage social.

Remarque

On remarque qu'il y a des similitudes entre les facteurs clés de réussite des PME en distingués par les économistes Calori, Atamer et Dufour ainsi que les facteurs clés de succès des projets d'entrepreneuriats en Algérie.

Les facteurs en commun sont les compétences du dirigeant les caractéristiques du projet entrepris, ainsi que d'autres facteurs liés à l'environnement de la PME.

La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

L'illustration des concepts avancés au premier chapitre feront l'objet de notre étude de cas de diversification articulé au sein de la SNC KHERIB et CIE.

L'étude des paramètres stratégiques liés à cette diversification sera présentée en une seconde étape une fois la présentation de l'entreprise sera illustrée.

Section 1 : Eléments d'appréciation de l'entreprise SNC KHERIB et CIE

Après avoir abordé le concept de diversification sous toutes ses formes d'un point de vue purement théorique, il s'agit maintenant de présenter d'un point de vue pratique la réalité de la diversification dans une entreprise évoluant dans un environnement comportant un ensemble d'agents économiques influant de manière directe ou indirecte sur son activité.

Afin de se faire nous allons essayer de cerner toutes les caractéristiques de cette entreprise comportant son organisation, son secteur d'activité en autre ainsi que la stratégie entreprise pour se développer.

1.1 Présentation et forme juridique de l'entreprise

La SNC KHERIB ET CIE (Sofilaine) est une société privée économique. D'un point de vue juridique la SNC désigne une société au nom commun, c'est-à-dire que tous les associés sont des membres d'une même famille.

Le capital social de la SNC KHERIB est de 15 000 000,00 DA détenue à 100% par l'ensemble des collaborateurs de la société.

La SNC KHERIB a obtenu un agrément pour lancer son activité donc elle est sous tutelle du ministère de l'industrie et des affaires étrangères, et obéit en conséquence à l'ensemble des lois et facteurs régissant son domaine d'activité.

Le secteur d'activité de la SNC KHERIB ET CIE (Sofilaine) est le secteur du textile de ce fait son activité principale la production de biens textiles tel que la production de la laine à tricoter, depuis la matière première jusqu'au produit fini, elle intervient aussi sur le domaine artisanal du conditionnement de laine pour qu'il sera à la disposition du consommateur.

1.2. Analyse organisationnelle de l'entreprise

Nous allons passer à l'étude de la structure organisationnelle de SNC KHERIB et CIE on remarque alors qu'elle combine à la fois les aspects d'une structure souple, maniable et décentralisée dont la gestion est souple et efficace.

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

La SNC KHERIB et CIE recouvre une zone géographique assez étendue configurée à travers une wilaya à deux 02 daïra Sidi-aich et el-kseur, qui sont deux (02) région stratégiques situées sur le bord d'une route nationale, ayant une pénétrante sur l'autoroute et la proximité avec le port, permet de lui faciliter l'acheminement des marchandises.

Le siège de direction de la SNC KHERIB et CIE est chargé de gérer la société se situe dans la région de Sidi-aich.

Comme toute entreprise la SNC KHERIB ET CIE s'est diversifié par l'ajout de nouveaux produits afin de garantir sa pérennité et sa place sur le marché.

Ensuite, nous allons présenter les différents sites de l'activité de production de la SNC KHERIB et CIE, nous remarquons que la plupart des activités principales de la société se déroule dans la région de sidi aich, comme suit :

Premièrement, à Sidi-aich, on retrouve le siège et le lieu de production de la société, qui assure la fabrication de la laine à tricoter.

Aussi, on retrouve le lieu de production de la serpillière pour le nettoyage de sol. Il s'y déroule le processus de fabrication depuis la consommation et la transformation de la matière première jusqu'au produit fini destiné à la consommation

Ensuite, on y retrouve le lieu de fabrication de la ouate destinée pour la fabrication des couettes, depuis la matière première jusqu'au produit sous fini destiné au conditionnement.

Enfin, l'unité de production située à el-kseur, est réservée à la production du tissu non tissé viscosé (serpillières de haute gamme en couleurs, Model Germany).

Par ailleurs, La direction générale (siège sociale) de la SNC KHERIB et CIE représente l'organe de gestion de la société présent au niveau de la wilaya de Bejaia et plus précisément à la daïra de Sidi-aich.

Les prérogatives et missions de la direction générale de la SNC KHERIB et CIE sont illustrées comme suit :

D'abord, elle est chargée de définir les politiques stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

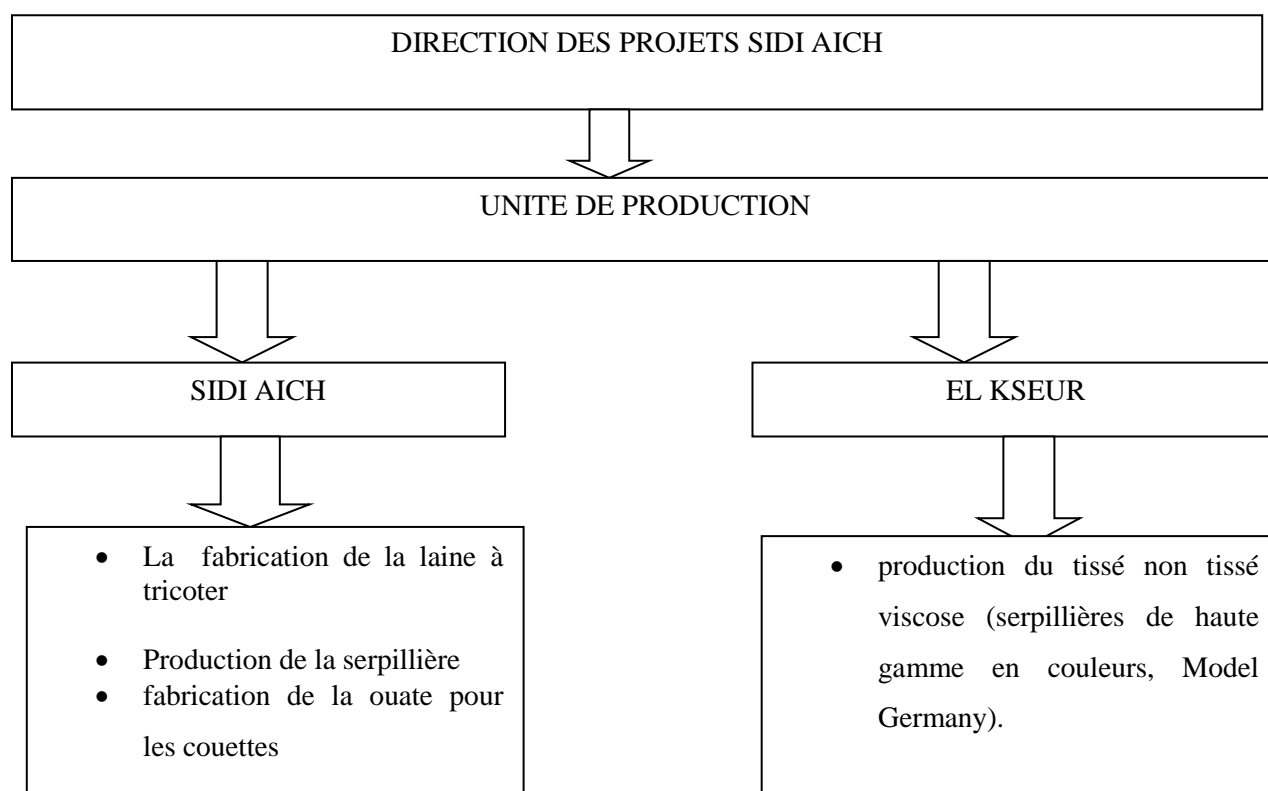
Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Ensuite, elle est chargée de la coordination et du contrôle de l'ensemble des membres collaborateurs de l'entreprise.

Enfin, de par son statut juridique la SNC KHERIB et CIE est gérée et dirigée par un conseil d'administration chargé de la prise de décisions sur les principaux axes stratégiques de la société.

Le schéma suivant représente la situation géographique de l'entreprise

Figure 1 : la situation géographique de l'entreprise



Source : la SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

1.3. Les ressources de l'entreprise

La SNC KHERIB et CIE a réalisé ces dernières années des sauts quantitatifs et qualitatifs considérables en terme d'investissements stratégiques, qui lui ont permis de générer un bon nombre de moyens et facteurs (matériels et immatériels) de différentes natures tel que : humains, organisationnels, techniques et financiers.

L'audit de la SNC KHERIB et CIE, nous montre qu'elle dispose des ressources comme suit :

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

1.3.1 Ressources humaines

La SNC KHERIB et CIE dispose d'un capital humain considérable composé d'un noyau de managers, d'un réseau de cadres, d'experts et d'un personnel exécutif qualifié.

Entre outre, l'entreprise s'insère dans la dynamique qui consiste à offrir des opportunités d'emploi aux jeunes cadres diplômés par les dispositifs d'insertion mis en place ainsi que des accords d'offre d'emploi en collaboration avec le ministère de l'emploi, aussi elle offre également du travail pour une population de jeunes non qualifiés par le biais des chantiers installés à travers son champs d'intervention dans le bus d'absorber et limiter le chômage des jeunes.

Le tableau ci-dessous illustre l'importance des effectifs par structure et par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau n° 1 : Répartition des groupes sociaux professionnels par structure

	CADRE		METRISE		EXECUTION		TOTAL
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	
UNITE LAINE	1	0	1	0	15	0	17
UNITE SERPILLIERE	1	0	3	0	12	0	16
UNITE DE OUATE	1	0	2	0	12	0	15
UNITE DE VISCOSE	1	0	1	0	13	0	15
TOTAL	4	0	7	0	52	0	63

Source : SNC KHERIB ET CIE, document interne à l'entreprise

1.3.2 L'investissement / patrimoine de l'entreprise

La SNC KHERIB et CIE disposent d'un nombre assez conséquent de biens et d'équipements énumérés ci-dessous

On commence d'abord par les ressources matérielles de l'entreprise suivant les unités de production ainsi que le type de bien produit.

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

❖ Biens et équipements de la SNC KHERIB et CIE

1- Les ressources matérielles de l'entreprise (unité de production de laine à tricoter)

Le tableau ci-dessous dresse une situation de l'ensemble du matériel dont dispose la SNC KHERIB et CIE

Tableau n 02

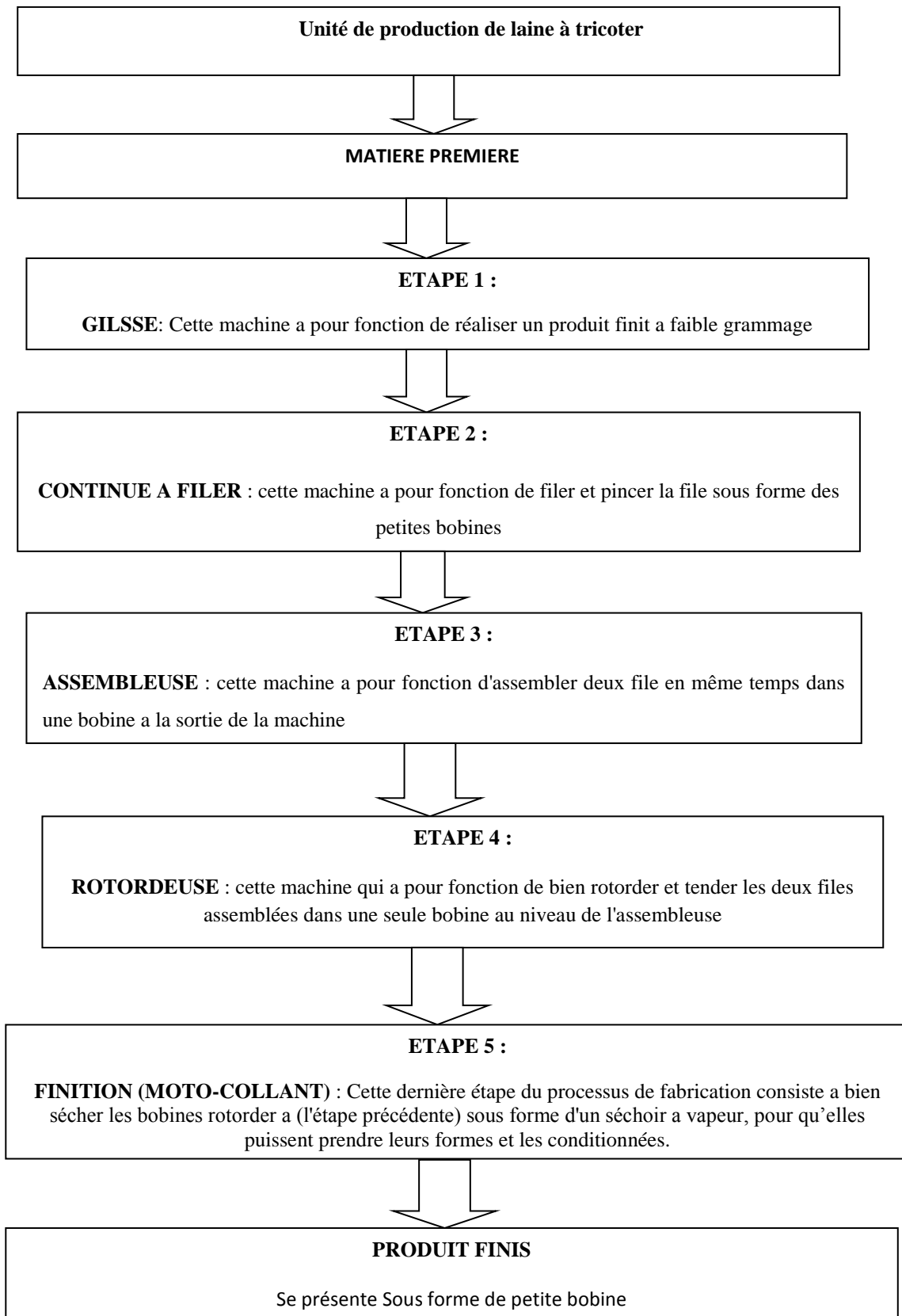
NUMEROS	DESIGNATION	QUANTITE
01	Gilsse	03
02	continue à filer	04
03	Assembleuses	02
04	Retordeuse	01
05	finitions (moto-collant)	02

Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

On remarque que la SNC KHERIB et CIE dispose d'un nombreuse important de machine rentrant dans le processus de fabrication de la laine a tricoté, ce nombre conséquent de machine lui permet d'assurer une production assez large afin de répondre a la demande et d'assurer sa place sur le marché.

Figure n 02 : schéma représentant le processus de production de la laine à tricoter



Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Remarque :

Le processus de production de la laine à tricoter est complexe parce qu'il passe par de nombreuses étapes distinctes, utilisant à chaque étape du processus des machines différentes et sophistiquées depuis la chargeuse de la matière première, gilsse, jusqu'au produit final destiné à la consommation.

2- Les ressources matérielles de l'entreprise (unité de production de la serpillière)

En ce qui concerne la production de la serpillière, on constate que le processus de production est encore plus complexe puisqu'il passe par encore plus d'étapes et de ce fait plus de machines sophistiquées

Le tableau ci-dessous dresse une situation de l'ensemble du matériel dont dispose la SNC KHERIB et CIE

Tableau n 03

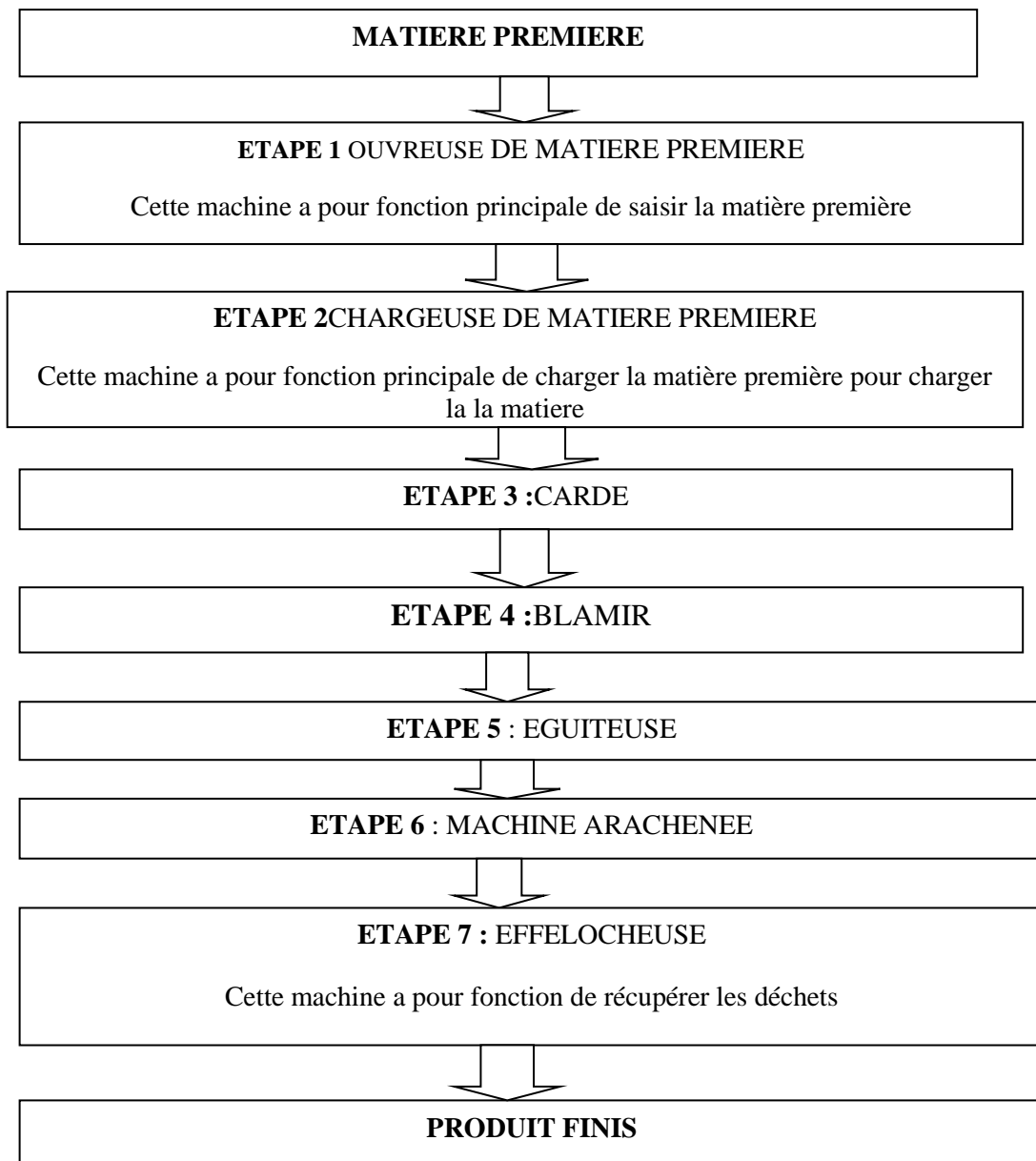
NUMERO	DESIGNATION	QUANTITE
01	ouvreuse de matière première	01
02	chargeuse de matière première	01
03	Carde	01
04	Blamir	01
05	Eguiteuse	01
06	machine arachnée	05
07	effelocheuse (récupération des déchets)	02

Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

On remarque que la SNC KHERIB et CIE dispose d'un nombre important de machine rentrant dans le processus de fabrication de la serpillière, ce nombre conséquent de machine lui permet d'assurer une production assez large afin de répondre à la demande et d'assurer sa place sur le marché.

Figure n 03 : schéma représentant le processus de production de la serpillière



Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

Tout comme le processus de production de la laine à tricoter celui de la serpillière passe par de nombreuses étapes distinctes, utilisant à chaque étape du processus des machines différentes et sophistiquées depuis la chargeuse de la matière première jusqu'au produit final.

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

3- Les ressources matérielles de l'entreprise (unité de production de la ouate et de la viscosse)

Pour la production de la ouate et de la viscosse, la SNC KHERIB et CIE dispose d'un nombre important de machines sophistiquées

Le tableau ci-dessous nous avons dressé une situation de l'ensemble du matériel dont dispose la SNC KHERIB et CIE et entrant dans le processus de production de la ouate ainsi que de la viscosse

Tableau n 04

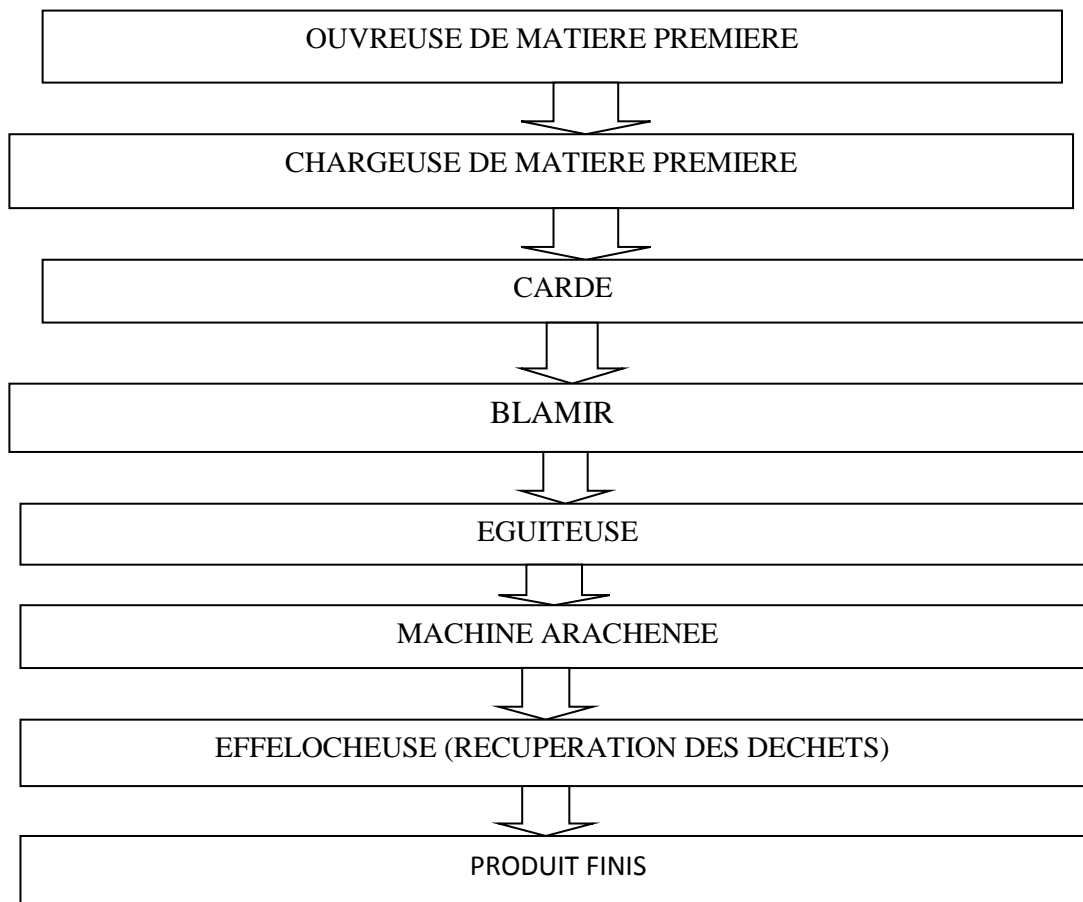
NUMERO	DESIGNATION	QUANTITE
01	chargeuse de matière première	07
02	chargeuse de matière première	04
03	Carde	02
04	Blamir	02
05	eguiteuse	02
06	machine arachnée	04
07	effelochouse (récupération des déchets)	02

Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

La SNC KHERIB et CIE possède des machines sophistiquées a haute technologie allemande du fait que le processus de production de la laine à tricoter est complexe parce qu'il passe par de nombreuses étapes distinctes.

Figure n 04 : schéma représentatif du processus de production de la ouate et de la viscosse



Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

On remarque que le processus de production de la ouate et de la viscosse passe par de nombreuses étapes distinctes, utilisant à chaque étape du processus des machines différentes et sophistiquées depuis la chargeuse de la matière première, jusqu'au produit final.

4- Ressources matérielles (moyens de transport) :

La SNC KHERIB et CIE dispose d'une flotte matériels et engins important acquis dans un cadre d'un programme d'investissement stratégique

Le tableau ci-dessous dresse une situation de l'ensemble du matériel dont dispose la SNC KHERIB et CIE

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Tableau n 05 :

NUMERO	DESIGNATION	QUANTITE
01	CAMIONS	07
02	CLARKS	04

Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

Afin d'assurer la bonne gestion d'un système de production ainsi que le bon déroulement de l'acheminement et la distribution des marchandises la SNC KHERIB et CIE s'est procurée des machines et moyens de transport.

1. 4 Valeurs et ambitions de la SNC KHERIB et CIE

La SNC KHERIB et CIE s'insère de manière dynamique et responsable dans son environnement externe et ambitionne de s'adapter en permanence en mesurant les enjeux et en décelant les opportunités potentielles, parmi ses missions :

- S'adapter au marché, assurer la rentabilité, l'efficacité et l'efficience de ses processus de gestion ;
- Moderniser l'outil de production, les pratiques de management ;
- Promouvoir la formation, l'offre de l'emploi et le développement des compétences ;
- Développer une relation de confiance avec ses clients.

1.5 Les activités de l'entreprise la SNC KHERIB et CIE

1.5.1 Activités principales

Précédemment nous avons dit que l'activité principale de la société SNC KHERIB ET CIE (sofilaine) est dans le domaine du textile (fabrication de la laine à tricoter) et cette activité est réalisée grâce à la combinaison decinq (05) types de machines tel que :

- **GILSSE**: c'est un type de machine qui a pour fonction de bien ouvrir et bien finir la matière première sous forme d'un fil long à faible grammage.

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

- **CONTINUE A FILER** : c'est un type de machine qui a pour fonction de continuer à bien filer et pincer la file sous forme des petites bobines

- **ASSEMBLEUSE** : c'est un type de machine qui a pour fonction d'assembler deux file en même temps dans une bobine à la sortie de la machine

-**ROTORDEUSE** : c'est un type de machine qui a pour fonction de bien rotorder et tender les deux files assemblées dans une seule bobine au niveau de l'assembleuse. (Étape précédente)

-**FINITION (MOTO-COLLANT)** : c'est la dernière étape du processus de fabrication qui consiste à bien sécher les bobines rotorder (l'étape précédente) sous forme d'un séchoir à vapeur, pour qu'elles puissent prendre leurs formes et les conditionnées.

1-5-2- les activités secondaires de l'entreprise :

Pour bien renforcer l'activité principale, la société SNC KHERIB ET CIE décide de créer des activités secondaires telles que la fabrication de la ouate destinée à la fabrication des couettes, et la fabrication des serpillières.

1 : fabrication de la ouate :

C'est tout un processus de transformation de matière première à l'aide des machines ultra moderne fabriqué avec une technologie de pointe, pour obtenir le produit finis (la ouate) à différents grammage (90g/m² 300g/m²) et à différentes largeurs et longueurs car chaque grammage possède son utilité d'utilisation, cette dernière fabrique aussi un différent produit nommer la ouate de rembourrage.

La ouate de rembourrage est une ouate destinée pour remplir les poufs, les oreillers. Elle se compose aussi du premier et du deuxième choix selon le besoin du client.

2 : fabrication de la serpillière :

C'est tout un processus de transformation de matière première à l'aide des machines ultra moderne fabriqué avec une technologie de pointe, pour obtenir le produit finis (serpillière).

Cette dernière se compose de différentes largeurs et longueurs et différentes couleurs selon les besoins des clients pour qu'ils puissent être satisfaits du produit offert de la part du producteur.

Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise

Dans cette partie de notre travail, nous allons aborder l'aspect externe de l'environnement dans lequel évolue la SNC KHERIB et CIE

Il s'agit alors d'effectuer un audit afin de détecter toutes les caractéristiques de l'environnement de la SNC KHERIB et CIE.

En outre pour assurer la survie à long terme de l'entreprise, la gestion de cette dernière doit s'appuyer sur l'élargissement de son champ d'activité en vue de répondre à l'évolution de l'environnement.

Afin de procéder à ce choix stratégique, la démarche se base sur de nombreuses phases ; d'abord réaliser un diagnostic pour évaluer ses forces et faiblesses au niveau interne, ensuite déterminer ses opportunités et menaces au niveau externe dans le but est de savoir si l'entreprise pourra opter pour un élargissement de son champ d'activité, enfin il s'agit de développer de nouveaux produits ainsi que de nouveaux domaines d'activité à partir des ressources et compétences existantes en synergies précédemment définies.

2.1 Analyse de l'environnement de la SNC KHERIB et CIE

L'audit de l'environnement externe concerne l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise en relation avec les menaces et les opportunités du marché.

Nous sommes arrivés au constat suivant :

2.1.1 Forces et opportunités

En ce qui concerne ces dernières, on peut distinguer :

❖ **Disponibilité de cash-flow :**

L'entreprise dispose d'une trésorerie adéquate pour envisager un réinvestissement.

❖ **Disponibilité d'infrastructures (bâtiments, hangars...) et de structures (pépinières, terrains...).**

❖ **Existence d'un encadrement spécialisé au niveau interne.**

❖ **Disponibilité de main d'œuvre peu qualifiée**

En milieu rural l'inconvénient majeur se situe dans le fait que la population n'a pas accès à l'éducation et à la formation professionnelle.

2.1.2 Menaces et faiblesses

Lors de l'analyse du marché de l'entreprise, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

-Saturation du marché ;

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

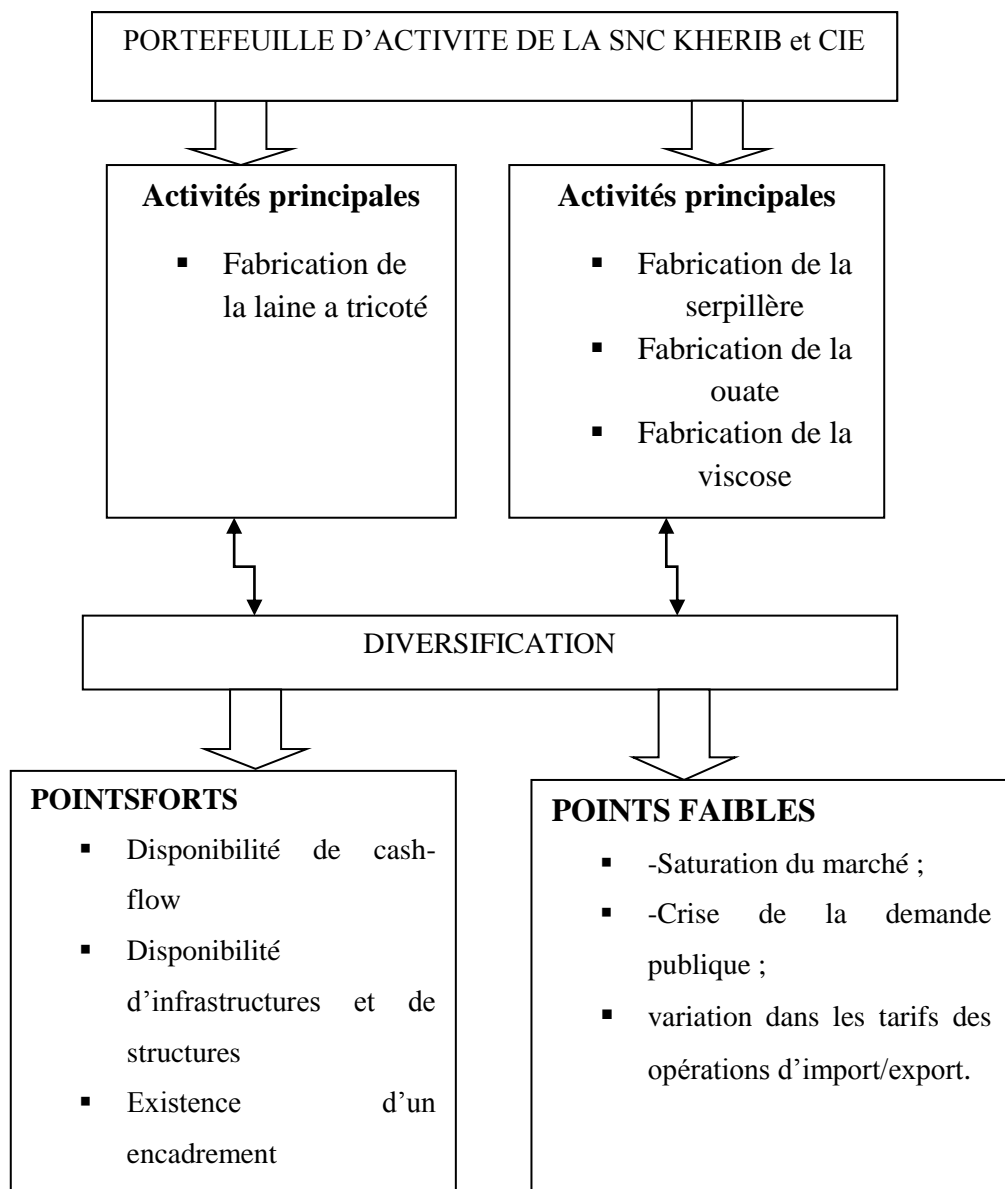
-Crise de la demande publique ;

-variation dans les tarifs en termes de matière première ainsi que des droits de douane en ce qui concerne les opérations d'import/export.

Remarque :

Il est important de faire l'inventaire de ces opportunités et menaces et de voir comment il est possible de mieux profiter de ces opportunités et de faire face à ces menaces parce que la prise de décision est un élément important de la bonne gouvernance, donc plus vos posséder une vision globale et large sur tout ce qui vous entour plus vous pouvez vous couvrir contre certains risques.

Figure 01 : Schéma de diversification du portefeuille d'activité de la SNC KHERIB et CIE :



Source : SNC KHERIB et CIE, document interne à l'entreprise

Remarque :

L'exploitation des ressources et compétences détenues par la SNC KHERIB et CIE vont permettre à cette dernière d'intégrer dans sa chaîne de valeur de nouveaux projets orientés vers une diversification.

Cette stratégie de diversification permettra enfin de minimiser les coûts à travers l'augmentation de production (activités) et par conséquent le chiffre d'affaires et garantir des fonds pour faire face aux menaces et maintenir son activité à flow ainsi que de maintenir sa place durable sur le marché.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'objet de notre étude était d'analyser la stratégie de diversification dans un contexte de synergie adoptée par l'entreprise et ses facteurs déterminants.

Nous avons essayé de cerner les facteurs qui ont fait le succès des PME algériennes, en outre nous avons tenté de déterminer le lien entre les facteurs déterminants expliqués par les différents auteurs ainsi que ceux constatés pour les PME en Algérie.

Notre recherche était réalisée en partie au sein de la SNC KHERIB et CIE et d'autre part s'est orienté vers la collecte d'informations nécessaires pour l'analyse et l'étude, puis complétée par une recherche bibliographique.

Au terme de notre projet d'étude, nous estimons pouvoir prononcer que la stratégie de diversification constitue un levier de mobilisation de ressources considérable en vue de permettre à l'entreprise d'agir de réaliser des économies substantielles et d'envisager l'installation sur des nouveaux marchés prometteurs et que les facteurs de succès des PME en Algérie sont des facteurs liés à la synergie ainsi qu'à la bonne gouvernance.

La spécificité de l'environnement économique actuel de notre pays est plus que favorable à la réalisation de projets de diversification en mesure de mobiliser les ressources existantes, mais en période de crise sanitaire liée au virus du covid-19, la conjoncture économique est défavorable aux investissements et que les entreprises doivent faire attention afin de réaliser une durabilité de leur activité.

En partant de ces constats la SNC KHERIB et CIE avance sereinement sur cette stratégie, ce qui rendra cette approche plus viable et réalisable.

La SNC KHERIB et CIE, grâce à ses approches stratégiques peut même s'articuler dans une démarche globale d'intégration sur des marchés régionaux, nationaux voire même internationaux où les mots d'ordres restent : Sécurité alimentaire et protection de l'environnement.

Nous pouvons dire que la SNC KHERIB s'inscrit dans une stratégie de développement durable en s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale respectant le principe de protection de la population et de l'environnement.

Pour conclure, nous espérons que ce modeste travail sera utile pour d'autres recherches plus approfondies et plus détaillées.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIES

Liste des ouvrages :

1. Alain Desreumaux, « Stratégie », Édition Dalloz, 1993.
2. Alain Desreumaux, « Stratégie », Pearson Education, Paris, 2006.
3. Alfred CHANDLER, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.
4. CAVES, R. E., PORTER, M. E., SPENCE, A. M. and SCOTT, J., Competition in the Open Economy (Harvard University Press, Cambridge, Mas.)., 1980
4. Gérard KOENIG, « managent stratégique», édition NATHAN, Paris, 1996.
5. Gerry JOHNSON, Kevan SCHLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, «Stratégique », 7ème édition, Pearson education, Paris, 2005.
6. Gerry JOHNSON, Kevan SCHLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, «Stratégique », 10ème édition, Pearson Education, Paris, 2014.
7. Harry MARKOWITZ cité Robert COBBAUT, théorie financière 4è édition, 2009.
8. James TOBIN, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie, 1959
9. Jean BELOTTI, « La synergie dans l'entreprise », édition LAVOISIER, 2005.
10. Jean-Luis MAGAKIA, Marielle Audrey PAYAND, «100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise », Édition Bréal, 2007
11. LOUITRI, « Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels », Éducation Paris, 2005.
12. Malcolm SALTER, Wolf WEINHOLD, « Strategic Management», volume 1
13. Michael PORTER, « Avantage concurrentiel », Economica, Paris, 2000.
14. Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », Édition Dunod, Paris, 1999.
15. Philippe VERY « Stratégie de diversification », Les éditions LIAISONS 1991.
16. RUMELT, R. P., 1974, Strategy, Structure, and Economic Performance, (Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Mass
17. STRATEGOR, «Politique générale de l'entreprise», 3ème édition Dunod, Paris 2002.

18. Yves MORVAN, «Fondement d'économie industrielle » 2ème édition, Economica, Paris, 1991.

19. Yves SIMON, Patrick JOFFRE, «Encyclopédie De Gestion», Economica, 2e édition, 1997.

20. WRIGLEY, L., , 'Divisional Autonomy and Diversification', unpublished DBA thesis (Graduate School of Business Administration, Harvard). 1970

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : typologie d'Ansoff -----	6
Tableau n° 2 : Les formes de diversification selon Wrigley et Rumelt -----	13
Tableau n° 3 : L'analyse SWOT -----	35
Tableau n° 4 : Les caractéristiques fréquemment attribuées aux entrepreneurs -----	56
Tableau n° 5 : Répartition des groupes sociaux professionnels -----	61
Tableau n° 6 : Biens et équipements de la SNC KHERIB et CIE(laine a tricote-----	64
Tableau n° 7 : Biens et équipements de la SNC KHERIB et CIE (serpillère)-----	66
Tableau n° 8 : Biens et équipements de la SNC KHERIB et CIE (ouate et viscose) -----	66
Tableau n° 9 : Ressources matérielles (moyens de transport-----	68

Liste des figures

Figure 1 : Typologie de Rumelt -----	9
Figure 2 : Typologie de Rumelt pour les ratios -----	10
Figure 3 : La diversification verticale et horizontale -----	13
Figure 4 : Les quatre types de diversification -----	16
Figure 5 : Représentation du métier et du domaine d'activité -----	32
figure 6: le modele de michael PORTER -----	36
Figure 7 : la situation géographique de l'entreprise -----	38
Figure 8 : schéma représentant le processus de production de la laine à tricoter-----	40
Figure 9 : schéma représentant le processus de production de la serpillière -----	41
Figure 10 : schéma représentatif du processus de production de la ouate et de la viscose-----	42
Figure 11 : Schéma de diversification du portefeuille d'activité de la SNC KHERIB et CIE	45

Table des matières

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Fondements théoriques de la stratégie de diversification, Approche conceptuelle de la diversification	
Section1 : Diversification : formes et déterminants	4
1-1 Définitions.....	4
1.2 Typologies et dimension de la diversification.....	6
1.2.1 Typologies de la diversification.....	6
1.2.1.1 La typologie d'Ansoff	6
1.2.1.2 La typologie de Rumelt	8
1.2.1.3 La typologie de Salter et Weinhold.....	12
1.2.1.4 La typologie de Michael Porter	12
1.2.2 Les dimensions de la diversification.....	13
1.2.2.1 La diversification horizontale.....	13
1.2.2.2 La diversification verticale	13
1.2.2.3 La diversification concentrique.....	14
1.2.2.4 La diversification conglomerale	15
1.2.2.5 La diversification géographique.....	15
1.3 Les différentes façons de se diversifier :	15
1.3.1 La diversification de placement	15
1.3.2 La diversification de redéploiement	16
1.3.3 La diversification de confortement.....	16
1.3.4 La diversification de survie	16
Section 2 : diversification : dimension, importance et composants	17
2.1 Motifs et moyens de la diversification :	17
2.1.1 Accroissement de l'efficacité	17
2.1.2 Exploiter les ressources	17
2.1.3 Exploiter des nouveaux marchés	18
2.1.4 L'adaptation à l'environnement	18
2.1.5 Répartition des risques	18
2.1.6 Les attentes des parties prenantes	19
2.2. Avantages et limites de la diversification.....	19

2.2.1 Les avantages de la diversification :	19
2.2.2 Limites et risques de la diversification :	20
2.2.2.1 Sur le plan interne :	20
2.2.2.2 Sur le plan externe :	21
2.3 Les composantes de la diversification	22
2.3.1 Nouveaux domaines d'activité stratégique	22

Chapitre II : Stratégie de diversification

Section 1: stratégie de diversification en entreprise.....	24
1-1: définition de la stratégie d'entreprise.....	24
1-2 L'analyse stratégique	25
1.3 Les outils du diagnostic stratégique	27
1.3.1-L'analyse interne	27
Section2 : les domaines ainsi que les facteurs clés de succès la stratégie de diversification.	29
2-1 définitions des FCS.....	29
2-2- les types de facteurs clés de succès :	29
2.2.1 Un facteur minima	30
2.2.2. Un facteur différentiel	30
2.2.3. Un facteur émergent	30
2.2.4 Les synergies.....	30
2.2.4.1. L'interaction :	30
2.2.4.2. Le bénéfice synergétique	31
2-3 Le domaine d'activité stratégique « DAS » :	31
2-4 -méthodes d'analyse des facteurs de succès de la stratégie de diversification	34
2-4-1 analyse globale	34
2-4-2 analyse interne	35
2-4-3 analyse externe:	36
Section 3: la stratégie de diversification et la PME.....	40
3-1- les caractéristiques de la PME :	41
3-1-1 les courants d'analyse de la PME :	41
3-2 la définition de la PME	42
3-2-1 La définition qualitative de la PME :	42

3-2-2 définition quantitative de la PME :	43
3-2-3 la définition algérienne de la PME :	43
3-3- la stratégie et la gestion stratégique en entreprise	44
3-3-1 Les différents types de gestion en entreprise	44
3-3-1-1 La gestion du personnel :	44
3-3-1-2 La gestion financière :	45
3-3-1-3 la gestion commerciale :	45
3-3-2 les caractéristiques de la stratégie de la PME :	46
3-3-3 les piliers de la stratégie de la PME:	46
3-3-4 les caractéristiques de la démarche stratégique en entreprise :	48
3-3-5 les étapes de la planification stratégique dans la PME :	48
4-4 le soutien des PME par l'Etat :	50
4-4-1 l'attribution d'un ministère de la petite et moyenne entreprise.....	51
4-4-2 organismes et institutions spécialisées dans le soutien la promotion des petites et moyennes entreprises :	52
4-4-2-1 les agences de développement d'investissement :	52
4-4-2-2 l'Agence National de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (ANDIPME) :	53
4-4-2-3 Le fond de garantie des PME(FGAR) :	54
4-4-2-4 la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI) :	54
4-4-3 le programme d'appui à la compétitivité des entreprises :	55
4-4-3-1 le programme national pour l'amélioration de la compétitivité industrielle.	55
4-4-3-2 Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement des PME):	55
4-4-3-3 programme national de mise à niveau des PME :	56
4-5 l'entrepreneuriat et les facteurs clés de réussites des PME en Algérie :	57
4-5-1 présentations de l'entrepreneur :	57
4-5-2 le rôle de l'entrepreneur :	57
4-5-3 définition du concept d'entrepreneuriat :	58
4-5-4 apports de l'entrepreneuriat a l'économie :	58
4-5-5 les facteurs de réussite des PME en Algérie :	59
4-5-5-1 Facteurs liés à l'individu créateur :	59
4-5-5-2 Facteurs liés au projet :	59

4-5-5-3. Facteurs liés à la méthode de création :.....	59
4-5-5-4. Facteurs liés à l'environnement :	59

Chapitre III : La diversification dans le cas la SNC KHERIB et CIE

Section 1 : Eléments d'appréciation de l'entreprise SNC KHERIB et CIE	61
1.1 Présentation et forme juridique de l'entreprise.....	61
1.3. Les ressources de l'entreprise.....	63
1.3.1 Ressources humaines	64
1.3.2 L'investissement / patrimoine de l'entreprise	64
1.4 Valeurs et ambitions de la SNC KHERIB et CIE.....	71
1.5 Les activités de l'entreprise la SNC KHERIB et CIE	71
1.5.1 Activités principales.....	71
1-5-2- les activités secondaires de l'entreprise :	72
Section 2 : analyse et articulation des synergies dans le processus de production de l'entreprise	73
2.1 Analyse de l'environnement de la SNC KHERIB et CIE	73
2.1.1 Forces et opportunités	73
2.1.2 Menaces et faiblesses.....	73
Conclusion générale.....	77
Référence biographiques.....	79
Liste des Tableau.....	80
Liste des Figures.....	81
Table de matières.....	82

Résumé

Le stratégie de diversification constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent pour réduire les risques liés au déclin des activités de base des entreprises, si on considère la diversification comme un mouvement qui permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités, on peut comprendre que c'est une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité, et dans ce cas elle va s'inscrire dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. L'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise SNC KHERIB ET CIE nous permis d'avoir une idée claire et de tirer un certain nombre d'information pertinentes sur la démarche stratégique et la stratégie de diversification adopté par celle-ci. Ainsi, objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ces mouvements peuvent se traduire subjectivement, soit par l'élargissement du métier de l'entreprise qui est le cas de SNC KHERIB ET CIE, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

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

Abstract

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

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