



Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion

Département : sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

La diversification des activités économiques

Cas : CEVITAL

Réalisé par :

TRAORE Daouda

Membre du jury

Présidente : TALEB Houria

Examineur : MEKLAT. A

Encadré par :

Dr. DJEMAI Sabrina

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le tout miséricordieux de m'avoir donné la chance d'atteindre ce niveau dans mon cursus universitaire et de m'avoir donné la force ainsi que le courage d'élaborer ce modeste travail.

*Je remercie également ma promotrice M^{me} **DJEMAI Sabrina** pour sa disponibilité et son écoute constante durant la rédaction de ce mémoire, ainsi que pour sa générosité, son inspiration, sa confiance en moi et sa patience exceptionnelle.*

*J'adresse mes sincères remerciements à tous les enseignants (es) du département **sciences de gestion** grâce auxquels j'ai pu acquérir d'énormes connaissances durant mon cursus.*

*Je remercie aussi l'entreprise **CEVITAL** pour son accueil plus précisément **M^r MOURAD Tounes** pour sa disponibilité et sa générosité.*

Je tiens à remercier aussi l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la confection de ce mémoire.

Sans oublier mes remerciements envers les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *Mes très chers parents pour leur soutien, confiance, et leur amour.*
- ❖ *Ma défunte tante BINTOU Coulibaly, que la terre vous soit légère.*
- ❖ *M^{me} DJEMAI Sabrina et tous les enseignants qui m'ont aidé durant la réalisation de ce mémoire.*
- ❖ *La famille Sanogo et Koné pour leurs bénédictions.*
- ❖ *Ma tante WARIBA Coulibaly pour ses encouragements.*
- ❖ *Mon oncle Sidy Ham*
- ❖ *Mes frères et sœurs.*
- ❖ *M^r MOURAD Tounes et l'ensemble du personnel de CEVITAL.*
- ❖ *Tous mes chers amis et amies*

Listes des abréviations

Sigles	Désignations
BCG	Boston Consulting Group.
DAS	Domaine d'Activité Stratégique.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
LCAG	Learned, Christensen, Andrews, Gruth.
PME	Petite et Moyenne Entreprise.
PDG	Président Directeur Général.
PESTEL	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Legal.
SPA	Société Par Action.
SARL	Société à Responsabilité Limitée.
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Listes des tableaux

N°	Titres	Pages
01	Les quatre types de diversifications	29

Listes des figures

N°	Titres	Pages
01	La chaîne de valeur	11
02	Les multiples facettes de l'environnement PESTEL	14
03	Les cinq forces de la concurrence de Porter	17
04	L'analyse SWOT	19
05	La matrice MCKINSEY	20
06	La matrice BCG	21
07	La diversification horizontale	26
08	La matrice BCG des DAS (margarine, sauce, huile de table)	57

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Listes des abréviations

Listes des tableaux

Listes des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Concepts de base de la stratégie

Section 1 : Fondements théoriques de la stratégie..... 3

Section 2 : La démarche stratégique..... 8

Section 3 : La stratégie de diversification des activités économiques 22

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

Section 1 : Objectifs, voies et typologies de la diversification des entreprises..... 25

Section 2 : Avantages, inconvénients et les composantes de la diversification..... 30

Section 3 : La performance de l'entreprise 34

Chapitre III: Etude empirique cas de Cevital agro-industrie

Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL 41

Section 2 : Méthodologie de recherche 52

Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien 52

Conclusion..... 61

Conclusion générale 62

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

Introduction générale

Dans un environnement mondial en perpétuelle évolution et marqué par une concurrence féroce, les entreprises sont sans cesse en quête de stratégies novatrices afin de favoriser leur expansion et leur réussite. La diversification émerge ainsi comme une approche indispensable pour les entreprises capables d'embrasser une palette étendue de secteurs d'activité. Elle implique le développement de nouvelles initiatives ou la diversification des activités existantes, visant à accroître l'impact social ou à fournir un soutien économique à celui-ci.

En effet, plusieurs stratégies sont susceptibles de favoriser la croissance des entreprises, et l'une d'entre elles est la stratégie de diversification. Cette approche a émergé dès la crise des années 1930, principalement dans le domaine de l'économie régionale. La diversification représente ainsi l'une des manœuvres stratégiques adoptées par les entreprises pour atténuer les risques associés au déclin de leurs activités principales. Dans la pratique, elle est souvent perçue comme une double épée, offrant à la fois des avantages et des inconvénients.

Dans un contexte de turbulence tel que celui de l'environnement africain en général, et de la République du Congo en particulier, la diversification est devenue un choix stratégique crucial pour les PME congolaises. Parmi elles, on a la société ITOYA SARL créée le 28 juin 2004, c'est une société à responsabilités limitées, au capital de Dix millions de FRANC CFA¹. Elle a pour activité de base la construction de bâtiments et les travaux publics. Depuis sa création, ITOYA s'est diversifiée dans d'autres domaines : le transport en commun, la boulangerie, la menuiserie et l'agropastoral. L'ITOYA a réussi sa diversification parce que ces différentes activités diversifiées sont là pour répondre aux besoins de liquidités et de prévention des risques liés à la dépendance à une seule activité.

En Algérie, la toute première entreprise privée à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées est CEVITAL SPA, elle a traversée d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Créé en 1998 par **Issad Rebrab** à Bejaia, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'électronique, et l'électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... elle possède une raffinerie d'huile et de sucre. Le groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique porté par 18000 employés répartis sur trois continents, elle représente le fleuron de l'économie Algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses².

¹ Nelly Bertille Edzoualiko, 2011, La stratégie de diversification d'ITOYA : problèmes et perspectives Dans la revue congolaise de Gestion 2011/1(Numéro 13), pages 49 à 62.

²Site de l'entreprise Cevital : <https://www.cevital.com/>

Notre étude s'intéresse donc à la diversification développée par CEVITAL.

La diversification des activités est reconnue comme une véritable stratégie pour le développement de l'entreprise dans le contexte de diversification de l'économie Algérienne. S'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux constitue des canaux contribuant à la diversification de l'économie.

Notre travail vise à examiner les motifs et les bénéfices de la stratégie de diversification adoptée par CEVITAL SPA, dans un contexte économique caractérisé par son instabilité et sa compétitivité accrue. Tout au long de notre travail, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les perspectives liées à la diversification des activités économiques dans l'entreprise CEVITAL SPA ? Répondre à cette question nous permettra de répondre à la question secondaire qui est la suivante :**

- La diversification des activités économiques est- elle source d'avantages concurrentiels pour CEVITAL SPA ?

Nous avons fixé deux hypothèses pour mener à bien notre travail :

Hypothèse 1 : En diversifiant ses activités économiques, CEVITAL SPA peut explorer de nouveaux horizons, et diminuer les risques associés à une dépendance à un seul secteur.

Hypothèse 2 : La diversification des activités économiques offre à CEVITAL SPA l'opportunité de se démarquer de ses concurrents en proposant des produits ou services uniques, ce qui peut attirer de nouveaux clients, accroître sa part de marché et consolider sa position concurrentielle.

Notre méthodologie de recherche est qualitative et repose sur l'analyse d'un guide d'entretien destiné aux responsables de CEVITAL. Voici l'organisation de notre travail de recherche :

Le premier chapitre : Nous allons tenter d'expliquer les concepts de base de la stratégie et de son évolution, et de la démarche stratégique.

Le deuxième chapitre : Concerne la stratégie de diversification et la performance de l'entreprises.

Le troisième chapitre : Il est entièrement consacré à l'entreprise CEVITAL. Nous allons tout d'abord présenter l'entreprise CEVITAL ensuite la méthodologie de recherche et enfin nous allons présenter les résultats en s'appuyant sur les réponses obtenues grâce aux entretiens effectués.

Chapitre I

Concepts de base de la stratégie

Introduction

La stratégie de diversification est une approche stratégique adoptée par les entreprises pour étendre leurs activités dans de nouveaux domaines qui peuvent être différents de leurs activités existantes. Cette expansion peut se faire horizontalement, verticalement ou de manière conglomérale. Il n'y a guère une grande entreprise dans laquelle on ne rencontre pas un département spécialisé dans la stratégie d'entreprise. Elle offre une direction et une vision qui guident les actions de l'entreprise. Cela aide à maintenir les collaborateurs alignés sur des objectifs communs.

Section 1 : Fondements théoriques de la stratégie

1.1 L'évolution de la pensée stratégique

La stratégie se définit comme l'art et la manière de préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externes (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne dans une optique de création de valeur durable.

Le terme stratégie est probablement aussi vieux que l'humanité elle-même, car partout où il y a des conflits et des luttes de pouvoir et où des décisions doivent être prises, il y a un besoin de stratégies, au moins implicites, pour poursuivre le développement. D'après Sir Lawrence Freedman, c'est le lieutenant-colonel Joly de Maizeroy qui propose le mot français « stratégie » en 1771 après avoir essayé « stratégique » sur le modèle de « la tactique » et « la logistique » comme « Art du général ». Si on essaye de chercher les racines institutionnelles du management stratégique, il faut se rendre à **Harvard Business school**. C'est là, qu'en 1911, l'administration de cette prestigieuse école a décidé d'intégrer des cours de stratégie d'entreprise, qui, jusqu'alors étaient essentiellement orientés vers les fonctions. Il est intéressant de remarquer qu'alors que dans les années 60, les officiers venaient régulièrement participer aux cours de stratégie d'entreprise dans les **Business School**, ce sont aujourd'hui des professeurs de stratégie d'entreprise qui interviennent dans les académies militaires.

Le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise n'est apparu qu'en 1965. Il s'agit du modèle **LCAG** (Swot) dont l'avantage est de prendre en compte l'analyse interne et externe de l'entreprise, développé par Learned, Christensen, Andrew et Luth, tous des professeurs à Harvard School. Ce modèle a jeté les fondements de la démarche d'analyse stratégique et il est encore à la base de bien des analyses aujourd'hui. Toujours en 1965, dans **Corporate strategy**

Igor Ansoff a défini un modèle relativement similaire. Ansoff introduit le concept de planification stratégique à la fin des années 1960 qui s'articule autour de trois étapes :

- La définition des objectifs par le conseil d'administration ;
- L'assignation des buts stratégiques par la direction générale, sur la base des expériences passées à, partir d'une analyse de type **LCAG** ;
- L'évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires à l'obtention de ces buts.

Au début des années 1970, la stratégie est devenue plus opérationnelle tout en restant encore très déterministe. Durant la même période, certains cabinets de consultants comme **BCG**, **MCKINEY** etc... ont développés des matrices d'optimisations de portefeuille d'activités.

Arriver à la moitié des années 70, Ansoff a proposé le concept de gestion stratégique, qui met l'accent sur l'articulation entre la formulation des objectifs stratégiques et leur déploiement.

En 1980, la stratégie est devenue une démarche bien structurée, qui a permis d'aboutir à des mesures opérationnelles. Michael Porter a élargi le champ d'analyse stratégique avec son ouvrage « competitive strategy » (Analyse stratégique de la concurrence), qu'il a complété en 1985 avec « Competitive avantage » (L'avantage concurrentiel). L'approche de Porter consiste à identifier les structures concurrentielles de chaque activité et à réagir en conséquence.

Il a défini ainsi le modèle des **Cinq forces de la concurrence**, identifier les stratégies génériques de domination, différenciation et focalisation et analysé l'avantage concurrentiel des entreprises au moyen de leur chaîne de valeur. Selon Porter, l'avantage concurrentiel s'obtient par la maîtrise des forces sous-jacentes à l'industrie qui détermine les facteurs clef de succès.

En 1990, l'approche analytique de la démarche stratégique a été mise en cause par la turbulence environnementale et la crise économique. On s'oriente désormais vers des démarches moins systémiques, dans lesquelles la contingence et l'identification des processus de fabrication effective de la stratégie sont mises en avant, au détriment de l'approche de Porter jugée encore trop déterministe. Une nouvelle démarche a été proposée, qui s'appuie sur l'idée que les facteurs clef de succès ne préexistent pas dans l'environnement : c'est à l'entreprise de les fabriquer. L'avantage concurrentiel n'est pas à découvrir via une analyse externe comme dans le modèle des **Cinq forces de la concurrence**, mais à inventer grâce aux ressources et compétences mobilisables en interne, voire en externe.

On passe ainsi d'une stratégie déduite à une stratégie construite. Ce revirement de point de vue, connu sous le nom d'Approche ressources et compétences (resources and capabilities ou competence based competition) a été élaboré notamment par **Gary Hamel** (London Business School) et **C.K. Prahalad** (University of Michigan)³.

Aujourd'hui, la stratégie est pluridisciplinaire. Une entreprise ne disposant pas de stratégie peut difficilement comprendre ses succès et ses échecs. La stratégie est d'une importance capitale dans le positionnement d'une entreprise face à ses concurrents.

1.2 Définition de la stratégie

Apparue dans les années 60 aux Etats unis, avant cette date la stratégie était essentiellement une préoccupation militaire. Le mot stratégie vient des mots grecs « stratos » qui signifie (**Armée**) et « agein » qui signifie (**Conduire**) pour nommer la science du commandement des troupes. En effet, la stratégie se définit comme le choix d'orientation sur le long terme pour l'ensemble de l'entreprise, elle fixe le système d'Objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue et elle délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs fixés.

Il existe de nombreuses définitions concernant la stratégie. La stratégie est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs :

- Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »⁴.
- Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser »⁵.
- Selon Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »⁶.

³Gary Hamel, C. K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future* Hardcover, Harvard Business Review Press.

⁴CHANDLER A, 1962, « strategy and structure » : chapter in the history of American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, p.480

⁵ANSOFF I, 1965, *Corporate strategy*, SL, Mcgraw-Hill, p.241

⁶PORTER M, 1982, *choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, p.426

- Pour DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise »⁷.
- Selon Michel MARCHESNAY : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »⁸.
- Selon Frédéric LEROY : « la stratégie est 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 »⁹.
- Selon Gerry JOHNSON : « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation »¹⁰ »

1.3 Terminologie de la stratégie

Les entreprises ont besoin d'une stratégie. Pour qu'une entreprise puisse mieux se placer pour réussir dans un marché en constante évolution, il faut qu'elle mette en place les éléments clés de la stratégie. Il y a certains fondateurs d'entreprise qui ont encore du mal à définir une stratégie et ne savent pas non plus les éléments essentiels d'une stratégie. Nous allons expliquer sept éléments les plus importants de la stratégie.

a) La vision

Sans vision, il n'y a pas de stratégie. Elle est l'un des éléments centraux d'une bonne stratégie. Il faut penser à long terme. Il faut surtout veiller à bien définir son but recherché et ses propres objectifs. Cette vision est la base de toutes les étapes suivantes.

b) La mission

C'est l'expression du budget de l'organisation qui idéalement est en phase avec les valeurs et attentes principales des parties prenantes. Souvent, la vision et l'énoncé de la mission sont combinés. Cependant, il faut faire la distinction claire entre la description

⁷ DESREUMAUX A, 1992, Introduction à la gestion, Paris, Armand colin, p.22

⁸ MARCHESNAY M, 2004, Management stratégique, SL, Les éditions de l'ADREG, p.21

⁹ LEROY F, 2012, stratégie de l'entreprise, Paris, Dunod (3^e édition), p.128

¹⁰ JOHNSON G et Alii, 2014, stratégie, Paris, Pearson (10^e édition), p.672

de la situation actuelle, de ce que vous faites actuellement et de ce que vous faites pour vous rapprocher de votre vision de l'avenir.

c) **Les valeurs d'une entreprise**

Définir les valeurs que vous représentez en tant qu'entreprise et celles que vous évitez. C'est comme un manuel sur la façon de travailler pour atteindre ses propres objectifs.

d) **L'analyse SWOT**

Il faut des instruments pour atteindre les objectifs et aussi pour savoir les forces, faiblesses, opportunités et menace d'une entreprise. C'est la tâche de **l'analyse SWOT**. Cette analyse fonctionne mieux avec le plus grand nombre possible de membres de l'entreprise, de sorte que les forces ou faiblesses moins évidentes puissent être mieux identifiées.

e) **Objectifs à long terme**

Une fois que vous avez traité votre vision, votre mission, et votre analyse SWOT avec soins, vous devez également vous fixer des objectifs. Ces objectifs doivent être à long terme. Cela permet de savoir comment vous allez réaliser votre vision et permet également d'examiner dans quelle mesure votre vision est réaliste ou irréaliste.

f) **Fixer des objectifs pour chaque année**

Il est judicieux de résumer sur une base annuelle les objectifs à long terme que vous avez fixé et se poser des questions comme : Que devons-nous faire cette année pour atteindre nos objectifs à long terme ? Quelles sont les améliorations souhaitées cette année ?

g) **Créer un plan d'action**

C'est là qu'il faut définir clairement les activités pour les différents objectifs de l'année. Le plan d'action doit être facile à comprendre pour tous, de sorte à ce que tous les membres de l'entreprise puissent au moins avoir un aperçu simple des objectifs à atteindre¹¹.

¹¹ Appercel, Romain, 2021, « Chapitre 1. Démarrer un projet », *Gestion de projet*. Sous la direction d'Appercel Romain. Ellipses, pp. 51-88.

Section 2 : La démarche stratégique

2.1 Etapes du processus d'élaboration de la stratégie

Proposer au départ par l'école des **affaires de Harvard**, cette démarche est une méthode utilisée pour préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement interne et externe dans une optique de création de valeur durable. Cette démarche passe par les étapes suivantes :

❖ Le diagnostic stratégique

Il s'agit là, de faire un diagnostic interne et externe recherchant les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que ses opportunités et menaces du marché et de l'environnement. L'outil essentiel pour cela est le fameux **SWOT**.

❖ La formulation des objectifs

C'est l'identification des objectifs que l'entreprise veut atteindre à moyen et long terme et ces objectifs doivent être spécifiques et réalisable.

❖ Le choix des orientations stratégiques

A travers le diagnostic stratégique réalisé à la première étape, l'entreprise peut choisir l'orientation ou les orientations les plus prometteuses qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.

❖ Mise en œuvre de la stratégie

Une fois que la stratégie a été choisie, il faut déployer les actions découlant des orientations stratégiques retenues et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

❖ Le suivi et le contrôle de la stratégie choisie

C'est le fait d'examiner et de réviser la stratégie choisie afin de connaître les progrès et d'apporter des actions correctives si nécessaire afin de piloter véritablement la stratégie.¹²

¹² Demeestère, René, Philippe Lorino, et Nicolas Mottis, 2017, « Chapitre 1. Stratégie, structure et pilotage », *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion*. Sous la direction de Demeestère René, Lorino Philippe, Mottis Nicolas. Dunod, pp. 17-53.

2.2 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les **universités de Harvard** dans les années **1960**. C'est toujours ce modèle qu'on utilise aujourd'hui. Le diagnostic stratégique consiste à identifier :

- Les forces et les faiblesses de l'entreprise qui est le diagnostic interne ;
- Les opportunités et les menaces de l'environnement qui est le diagnostic externe.

Nous allons tout d'abord commencer par la **segmentation stratégique** qui est un préalable du diagnostic stratégique.

La segmentation stratégique :

Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogènes en termes de produit et service. La segmentation stratégique vise à découper l'activité de l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (DAS) du point de vue de la technologie, des produits ou services et des clients auxquels sont destinés ces produits ou services et de la concurrence. Son importance est immense :

- ❖ Elle permet de repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique doit développer afin de permettre une analyse concurrentielle ;
- ❖ Elle permet de développer un avantage concurrentiel ;
- ❖ Elle permet d'identifier les concurrents segments par segment ;
- ❖ Elle permet d'évaluer la performance de l'entreprise.

La segmentation stratégique peut être précaire dans la mesure où elle peut être remise en cause par un changement technologique ou une évolution de marché.

Son degré de détail à retenir n'est pas simple. Trop global, elle associe des activités qui ont peu de points en commun. Trop fin, la segmentation stratégique se confond avec la segmentation marketing qui quant à elle consiste à découper le marché en sous-ensembles distincts et homogènes dans leurs comportements vis-à-vis d'un produit ou service et accessibles à une politique marketing spécifique.

Il existe deux types de segmentations :

➤ **Segmentation par regroupement :**

Elle consiste à considérer les produits de l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques.

➤ **Segmentation par découpage :**

Elle consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.

La segmentation stratégique doit donc être révisée périodiquement suivant les évolutions de l'environnement.

2.2.1 Le diagnostic interne

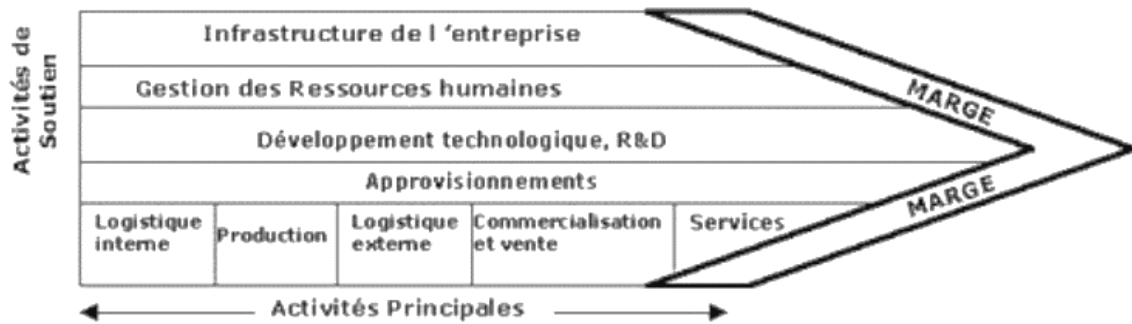
Le diagnostic interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il a pour but d'analyser d'une part la chaîne de valeur et d'autre part les ressources et compétences de l'entreprise.

❖ **L'analyse de la chaîne de valeur**

La notion de chaîne de valeur revient à **Michael Porter**. Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités constituent la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Il existe deux types d'activités dans la chaîne de valeur qui sont :

- **Les activités primaires** qui permettent l'offre de biens ou de services et qui sont : logistique amont, production, logistique aval, vente et services ;
- **Les activités secondaires** qui permettent d'apporter un support aux fonctions opérationnelles et qui sont : les infrastructures, gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnement.

Figure N° 1 : La chaîne de valeur



Source : Porter. M, Choix stratégique et concurrence, Economica 1992, page 53

❖ L'analyse des ressources et compétences de l'entreprise

La chaîne de valeur situe l'analyse au niveau global des activités, pour étudier plus précisément les aspects humains, il est nécessaire de se pencher sur les ressources et compétences.

➤ Les ressources :

L'année 1959 fut la date à laquelle l'approche par les ressources a été développée par **Edith. Penrose**¹³. Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise et elles peuvent être tangibles. De façon logique, rien ne sert de disposer des ressources si l'entreprise ne sait pas les mettre en valeur. C'est à ce niveau qu'intervient les compétences. Il existe des ressources matérielles et immatérielles :

Les ressources matérielles :

Ce sont des actifs qui sont observables, qui participent à l'activité de l'entreprise. Elles sont composées de trois types de ressources :

- **Les ressources financières :**

Il s'agit des actifs financiers et des fonds dont dispose l'entreprise pour ses activités, pour se développer et atteindre ses objectifs.

- **Les ressources physiques :**

Ce sont les locaux, les équipements, les machines ainsi que les véhicules de transport utilisés par l'entreprise. Tous ces éléments ont pour but de mener les activités de l'entreprise de manière percutante afin de produire des biens et services de qualité.

¹³ Edith Penrose, 1999, économie et gestion stratégique, contribution à l'économie politique, volume 18, p. 87-104.

- **Les ressources humaines :**

Ces ressources peuvent inclure les dirigeants, les membres de direction, les salariés, les employés etc...

Les ressources immatérielles :

Elles concernent les facteurs n'ayant pas de réalité tangible. Elles jouent un rôle important dans le processus de production. Elles contiennent :

- **L'organisation et le management de l'entreprise :**

Concerne la structure de l'entreprise, la flexibilité et la capacité à s'adapter au changement ainsi que les modes de management.

- **La technologie utilisée :**

Elle concerne l'utilisation par l'entreprise de l'ensemble des systèmes techniques, méthodes de travail etc...

- **L'image de marque :**

L'image de marque dépend de la qualité du service que propose l'entreprise à sa clientèle et de l'idée que se fait le public concernant l'entreprise.

➤ **Les compétences**

Elles peuvent être déterminées par les individus ou par l'entreprise. Ce sont les potentiels que l'entreprise à développer dans son ensemble au fil du temps.

- **Les compétences individuelles :**

Les individus détiennent trois compétences qui sont :

a. **Les savoirs :**

Ils peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative. Ils sont explicites et formalisés, ce qui signifie qu'ils peuvent être omis facilement par le biais d'un discours.

b. **Les savoir-faire :**

Ils résultent de l'expérience des individus dans leur travail (techniques particulières liées à un poste). Ils sont inséparables de l'individu qui les a développés. L'acquisition d'un savoir-faire passe par la réalisation de travaux ou de tâches spécifiques.

c. **Les savoirs-être :**

Ils concernent la conduite de l'individu dans l'exercice de ses fonctions, et aussi l'éthique et la déontologie au travail.

▪ **Les compétences détenues par l'entreprise :**

L'entreprise détient des compétences collectives comme la maîtrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore, de la gestion de la qualité.

2.2.2 Le diagnostic externe

C'est l'analyse plus ou moins détaillée de l'impact des parties prenantes externes sur les activités d'une entreprise. Il consiste à identifier les opportunités et les menaces de l'entreprise. Il repose sur l'analyse du macro-environnement (analyse PESTEL) qui concerne l'environnement global, des scénarios et du microenvironnement (analyse du secteur ou de l'industrie). L'environnement global c'est essentiellement le regard porté sur l'environnement de l'entreprise.

➤ **L'analyse du macro-environnement**

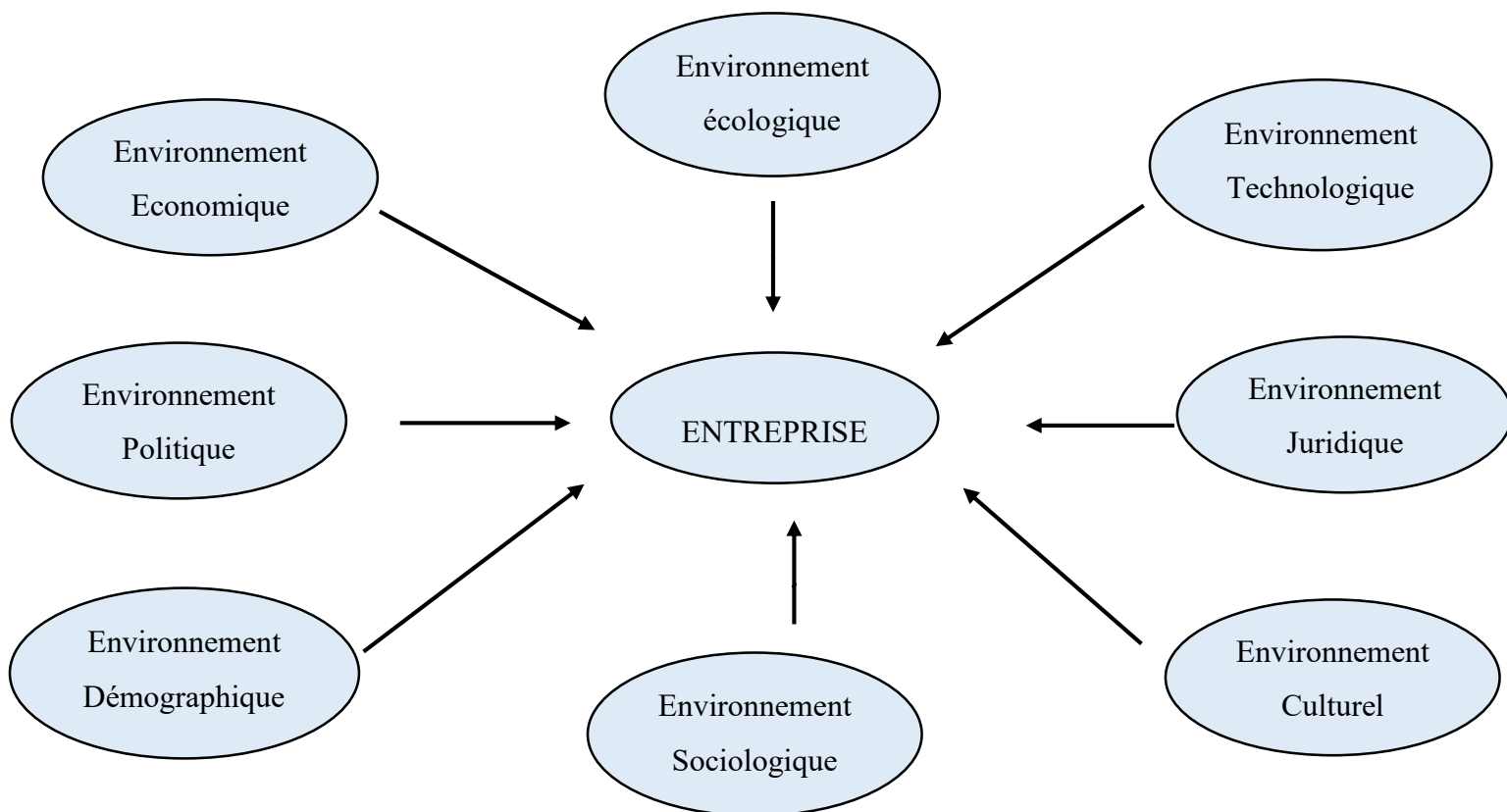
Créée en 1967 par **Francis Aguilar** professeur à **Harvard**¹⁴, cette analyse est portée sur un ensemble de sous-environnements regroupés sous forme d'un acronyme dit « **PESTEL** ». Elle permet d'anticiper les influences qui ont un impact sur le marché cible de l'entreprise ou sur le domaine d'activités stratégique qu'elle souhaite étudier. Les éléments du **PESTEL** sont :

- ❖ **Le sous-environnement Politique (P) :** C'est d'analyser les actions de l'Etat et de ses administrations publiques qui vont influencer le domaine d'activité de l'entreprise.
- ❖ **Le sous-environnement Economique (E) :** L'entreprise doit analyser le cycle économique dont s'insère son activité économique, le pouvoir d'achat, le taux de chômage, d'inflation et de change etc...
- ❖ **Le sous-environnement Socioculturel (S) :** L'entreprise doit analyser les tendances de consommation, le niveau d'éducation, le climat social, le style et le mode de vie etc...

¹⁴ Catherine Ozon, Marc Toquebiau, 2018, L'analyse PESTEL, revue Pro en négociation commerciale, p 10 -11

- ❖ **Le sous-environnement Technologique (T) :** C'est le degré d'innovation et les typologies d'innovations qui vont impacter les entreprises sur le marché. L'entreprise doit analyser le transfert de technologie, le taux d'innovation etc...
- ❖ **Le sous-environnement Ecologique (E) :** L'entreprise doit analyser le traitement des déchets, les catastrophes naturelles etc... Si l'entreprise n'a mis en place aucune action pour protéger l'environnement, alors ces éléments seront classés en menace dans le tableau de PESTEL.
- ❖ **Le sous-environnement Légal (L) :** Il s'agit de repérer les éléments législatifs et leurs évolutions qui vont impacter l'activité de l'entreprise. L'entreprise doit, entre autres, analyser la politique fiscale, législation interne etc...

Figure N° 2 : Les multiples facettes de l'environnement PESTEL



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, 2013, Management stratégique, 9e édition Broché.

✓ Les scénarios :

C'est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison des tendances structurelles très incertaines¹⁵. La méthode de scénarios se déroule généralement en trois étapes :

- a) La construction des scénarios à partir des tendances structurelles ;
- b) Elaboration des stratégies découlant de chaque scénario ;
- c) Suivi des évolutions de l'environnement.

➤ L'analyse de l'industrie (ou du secteur) :

Le niveau principal pour analyser l'environnement de l'entreprise est l'**Industrie**. La définition des frontières de celle-ci peut se heurter à des difficultés considérables. Sous l'impulsion d'évolution technologique et du comportement des acteurs, la redéfinition continue des frontières des industries s'impose donc souvent aux entreprises. Cependant, l'objet même de l'analyse de l'industrie reste flou. Il serait illusoire de croire, en conséquence, que l'on puisse donner une définition de l'environnement concurrentiel d'une entreprise qui permette de définir clairement l'industrie dans laquelle elle agit. La malléabilité et la fluidité des contours sont aussi des éléments de la stratégie : C'est parce qu'il y a des innovations, des nouveaux entrants ou de nouvelles réglementations que, précisément, la stratégie n'est pas déterminée une fois pour toute. Dans l'analyse de l'industrie, nous allons étudier **quatre éléments** :

A. L'intensité concurrentielle :

L'enjeu de toutes entreprises évoluant dans un climat concurrentiel est de défendre ou de s'approprier de la valeur dans un secteur d'activité. A travers les **Cinq forces** définies par **M. Porter (1982)**, il propose d'évaluer la dynamique et l'intensité concurrentielle des entreprises en présence dans une même industrie et qui est selon lui représenté comme l'unité de référence pour l'analyse de l'environnement de l'entreprise. Elaboré en **1979** par **M. Porter**, ils permettent d'identifier les forces en concurrence dans une industrie, qui détermine son intensité concurrentielle. Plus l'intensité de la concurrence est forte, moins le marché est rentable¹⁶. Ces forces sont :

¹⁵ Wack pierre, 1986, La planification par scénarios, Futuribles n°99.

¹⁶ Sabine Belamich, Aurore Ingarao, 2021, Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter, Fiches de Marketing P.77-84.

✓ **La rivalité entre concurrents directs** : Une forte rivalité peut conduire à des baisses de prix et à une intensification des efforts.

✓ **Le pouvoir de négociation des clients** : Pour certains, les clients sont rois, en tout cas, ils peuvent faire pencher la balance en leur faveur s'ils ont le pouvoir de demander des rabais ou des fonctionnalités personnalisées. Ce pouvoir augmente lorsque les clients sont peu nombreux et achètent en grande quantité, et que leurs produits sont très peu différenciés.

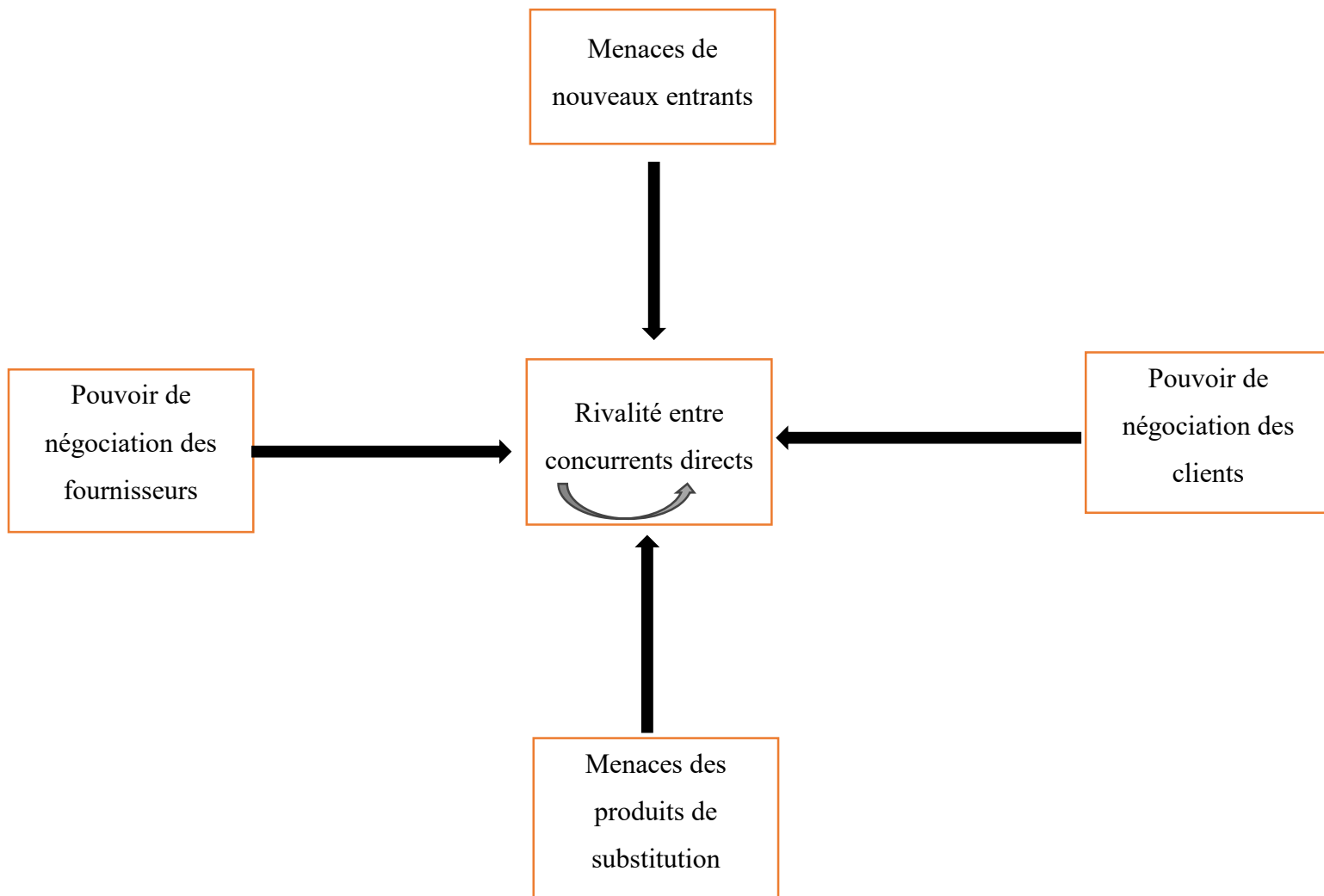
✓ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Ce pouvoir augmente lorsque les fournisseurs sont peu nombreux et vendent en grande quantité, et que leurs produits sont très différenciés.

✓ **La menace des nouveaux entrants** : Elle est proportionnelle aux barrières à l'entrée existantes. Les nouveaux venus peuvent secouer le statut en offrant des produits ou services similaires. Plus les barrières à l'entrée sont faibles, plus la menace est élevée. Souvent, la principale barrière à l'entrée est l'investissement nécessaire pour entrer sur le marché.

✓ **La menace des substituts** : Les produits de substitutions sont facilement disponibles et attirants, ils peuvent réduire la demande pour un produit ou un service spécifique. Elle augmente avec l'augmentation des prix et de la disponibilité des produits initiale.

A ces cinq forces s'ajoute une sixième qui est l'**intervention de l'Etat**. Elle prend bien souvent place à la demande des acteurs du marché lui-même. Elle a pour rôle de réguler le marché et de le soutenir etc...

Figure N°3 : Les cinq forces de la concurrence de Porter



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

B. L'analyse de la demande :

L'analyse de la demande, étant très proche du marketing, permet à l'entreprise de distinguer les caractéristiques actuelles de la demande émanant du marché et de s'interroger sur l'évolution de celle-ci au fil du temps pour qu'elle soit, en permanence, en mesure de répondre aux besoins et attentes de ses clients.

C. L'analyse de l'offre :

Les opportunités et les menaces dans chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS) peuvent également découler de l'offre. Par "offre", on fait référence aux caractéristiques du secteur auxquelles appartiennent les entreprises opérant dans le DAS considéré. Elle consiste à diagnostiquer la structure du secteur dont évolue l'entreprise en termes de :

- Capacité de production des concurrents ;
- Barrières à l'entrée du secteur, de la structure des coûts de ce secteur ;
- Fournisseurs et Technologies ;

Le diagnostic de l'offre appréhende donc, dans sa globalité, la structure du secteur, des coûts de ce dernier, des fournisseurs et des technologies et non pas les produits offerts par l'entreprise.

D. Les groupes stratégiques :

L'analyse stratégique des cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur peut s'avérer trop globale pour une entreprise si plusieurs concurrents présents adoptent des stratégies différentes, le secteur est donc ainsi hétérogène. C'est pourquoi **M. Porter** a proposé de s'intéresser à des unités d'analyses de la concurrence plus petite : Les **Groupes stratégiques**. On définit les groupes stratégiques comme étant des ensembles d'entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables et qui s'approprient sur les mêmes facteurs de concurrence. Ces groupes se situent entre l'entreprise et le secteur. L'étude des groupes stratégiques apporte un cadre interprétatif¹⁷ :

- Les conditions d'entrée sur un secteur ;
- De la rivalité entre les groupes stratégiques ;
- De la dynamique de rivalité d'un groupe stratégique.

2.3 Les outils du diagnostic stratégiques :

Les premiers outils d'analyse stratégique ont apparu au Etats-Unis dans les années soixante. Il existe plusieurs outils de diagnostic tel que la **chaîne de valeur** que nous avons abordé précédemment, les cinq **forces de Porter** que nous avons aussi abordé ainsi que la **méthode PESTEL**, maintenant nous allons parler de la **matrice SWOT**, la **matrice McKinsey** ou (ABC) et la **matrice boston consulting group (BCG)**.

▪ La matrice SWOT :

La matrice SWOT examine les forces (strengths), les faiblesses (weaknesses). Les opportunités (opportunities) et les menaces (Threats) d'une entreprise. Le Swot permet d'évaluer sa position concurrentielle et d'identifier des stratégies. Il offre une vue d'ensemble des facteurs internes et externes qui peuvent influencer les performances d'une entreprise.

¹⁷ Enrique Claver Cortés, José Francisco Molina Azorin et Diego Ramon, 2006, Stratégies génériques de PORTER, Revue française de gestion, n°161, p.35-47

Figure N°4 : L'analyse SWOT

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

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

▪ **La matrice McKinsey (ABC) :**

La matrice de McKinsey est une matrice de décision stratégique où chaque domaine d'activité est analysé à partir de deux dimensions : l'attrait du marché et la position concurrentielle. Elle a été développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company. McKinsey définit ces deux dimensions à l'aide d'un modèle qualitatif. La matrice est composée de neuf cases et en fonction de la location des domaines d'activité stratégique, trois grandes zones sont suggérées :

La zone A correspond à la zone où l'entreprise possède des atouts ;

La zone B regroupe les segments moyennement intéressants ;


La zone C rassemble des segments dont l'attractivité et la force sont soit moyennes ou faibles, ils sont considérés d'activités peu intéressantes.


Figure N°5 : La matrice McKinsey


Attrait du marché

	Fort	Moyenne	Faible
Fort	A	A	B
Moyenne	A	B	C
Faible	B	C	C

Force compétitive

 DAS intéressants (A)

 DAS moyennement intéressants (B)

 DAS peu intéressants (C)

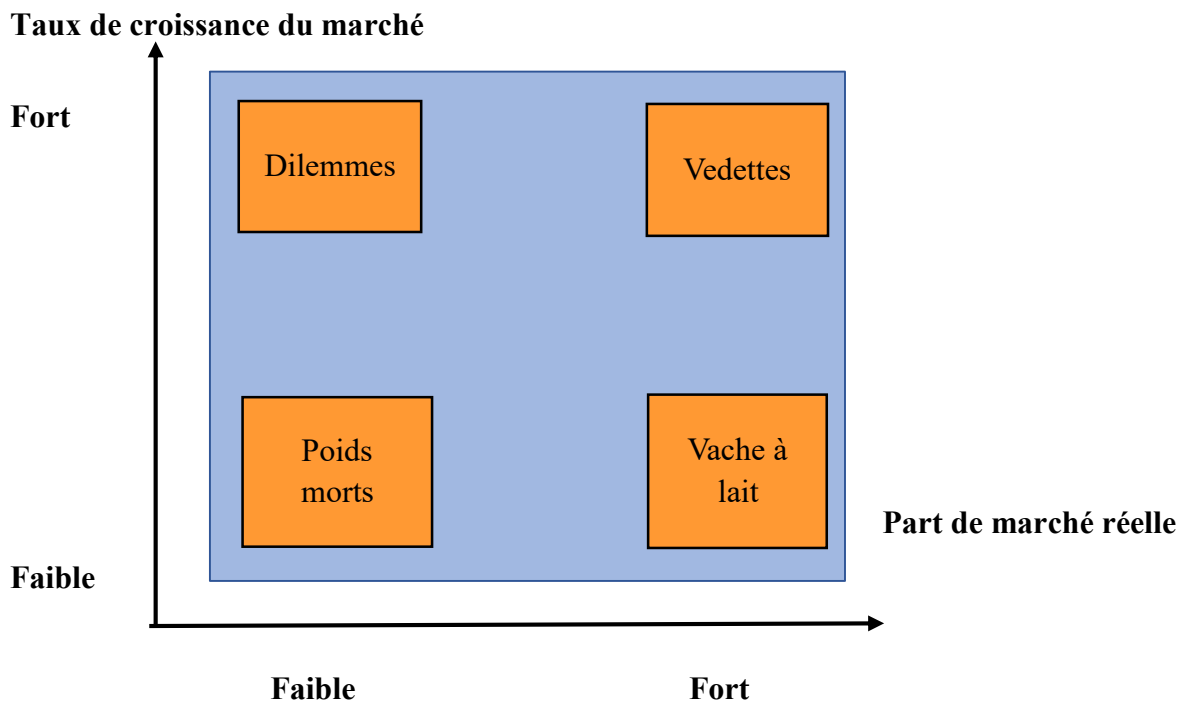
Source : MARMUSE.C, « Politique générale, Langage, Intelligences, Modèles et choix stratégiques », Economica, 2ème édition, Paris, 1996, P.380.

▪ **La matrice boston consulting group (BCG) :**

Créer en 1965 par le groupe de conseil « boston consulting group » précisément par **Bruce D. Henderson** qui attribut son nom à cet outil¹⁸. C'est un outil permet d'évaluer le portefeuille de produits ou de services d'une entreprise. Elle permet de savoir le taux de croissance du marché dans lequel l'entreprise opère et de mesurer la part de marché détenue par un produit par rapport à ses concurrents. Dans cette matrice, les produits ou l'activité de l'entreprise sont reparties en quatre catégories (figure...)

¹⁸ José Allouche, Géraldine Schmidt, 2020, Bruce Henderson (Boston Consulting Group/BCG) -L'irruption des consultants dans la production de connaissances en stratégie, Les grands auteurs en stratégie, p.278-303

Figure N°6 : La matrice BCG



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

- ❖ Les produits à faible part de marché dans un marché à forte croissance sont considérés comme **Dilemmes**. Généralement rencontré lors de la phase de lancement du produit surtout dans un contexte à forte concurrence. Si le produit dilemme devient plus performant, il passera dans la phase « Vache à lait ».
- ❖ Les produits sont considérés **vedettes** s'ils dépassent déjà leurs phases de lancement et entrent dans la phase de croissance.
- ❖ Un produit est considéré **Vache à lait** lorsque le produit est en pleine maturité, il demande moins d'investissement tout en gérant des profits intéressants.
- ❖ Le **poids mort** c'est la phase finale du cycle de vie d'un projet, le produit voit sa part de marché et sa rentabilité réduire.

Section 3 : La stratégie de diversification des activités économiques

3.1 Définition de la diversification

Apparu dans les **1960-1970**, la diversification a été soutenue par une forte croissance et une rentabilité intéressante dès lors les entreprises se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activités. Dans les années **1970**, la diversification a été considérée comme la réponse aux problèmes de croissance des entreprises. Dans les années **1990**, elle a été critiquée par les investisseurs et les analystes financiers, au moment où la notion de création de valeur pour l'actionnaire s'est mise à dominer la pensée stratégique. Plusieurs auteurs ont défini la diversification :

Selon **A. 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 de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »¹⁹.

Selon l'économiste **James Tobin**, la diversification se définit « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »²⁰.

Selon **Marc I**, l'entreprise développe une nouvelle activité liée à son activité initiale, mais qui requière un savoir-faire par l'ensemble de ressources humaines dédié à cette nouvelle activité²¹.

3.2 Historique et évolution de la diversification

Les entreprises ont connu une évolution faisant apparaître plusieurs phases de tendance stratégique. De **1910 à 1950**, les grandes entreprises choisissaient des stratégies de spécialisation afin d'essayer de capitaliser sur leur activité de base puis elles se penchent sur des stratégies d'intégration verticale afin d'améliorer leur bénéfice. De **1950 à 1980**, les grandes entreprises s'appuient pour se développer sur des stratégies de **diversification**. Les opportunités liées à l'accroissement brusque des marchés durant les trente glorieuses constituent une véritable providence pour les entreprises. La crise économique remet en question ce type de stratégie, les années **1980 à 1990** sont marquées par des stratégies de réseaux, en combinant un recentrage sur le métier et les compétences de base, une externalisation des activités qui ne sont pas génératrices de valeur et des pratiques de coopération. La fin des années **1990** se manifeste

¹⁹ CHANDLER. A, 1989, « stratégie et structure de l'entreprise », édition Corlet, Paris, p92.

²⁰ TOBIN. J, 1959, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie », p.62

²¹ MARC. I, 1995, « management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, p136

par des stratégies de globalisation symbolisées par de nombreuses alliances, fusions et acquisitions. Par ailleurs, au début des années **2000**, les études ont tenté de réhabiliter la diversification en tant que stratégie potentiellement positive²². De nos jours, la diversification stratégique est un moyen pour les entreprises leurs permettant de s'adapter aux nombreuses fluctuations de leur environnement.

3.3 La mise en œuvre de la stratégie de diversification

Avant de mettre en œuvre la stratégie de diversification, il va falloir que l'entreprise comprenne son environnement et qu'elle choisit une stratégie de diversification la plus cohérente avec elle. La mise en œuvre d'une stratégie de diversification comporte la mobilisation des ressources nécessaires pour le démarrage. Le processus de mise en œuvre de la stratégie de diversification nécessite une application minutieuse, une analyse approfondie et une exécution stratégique. Les étapes à suivre pour mettre en place une stratégie de diversification efficace sont :

- ❖ **Une analyse approfondie du marché et des opportunités** : Il est essentiel de faire une analyse approfondie du marché dans lequel l'entreprise prévoit de s'étendre. Cela implique de mener une recherche minutieuse pour discerner les tendances, les besoins non satisfaits et les segments de marché porteurs.
- ❖ **Une évaluation des ressources internes nécessaires** : Une fois que l'entreprise a identifié une opportunité de diversification attrayante, elle estime les ressources internes allouées pour réaliser cet accroissement. Cela inclut l'analyse de ses compétences, de ses capacités organisationnelles, de ses ressources financières et de ses capacités de production. En cas de détection de lacunes, l'entreprise doit envisager comment elle peut combler ces dernières que ce soit par le biais d'acquisitions, de développement interne ou de partenariats.
- ❖ **Le Développement d'un plan d'exécution solide** : La diversification ne doit pas être prise à la légère. Concocter un plan d'exécution détaillé qui décrit avec transparence les étapes spécifiques pour mettre en œuvre votre stratégie de diversification. Identifier les objectifs clés et les responsabilités de chaque partie prenante. Il faut que le plan soit réaliste et en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

²² Florence André-Le Pogamp, Patrick Navatte, L'impact de la diversification sur la valeur de la firme « Vers une approche contingente » ; Revue française de gestion, 2014/4 (N°241), P. 107-120.

- ❖ **La gestion du risque lié à la diversification** : Il est important d'anticiper et de gérer les risques liés à la diversification. Déterminer les risques potentiels associés à la nouvelle orientation. Mettre en place des stratégies pour apporter des actions correctives afin de corriger ces risques. Il est aussi capital d'évaluer fidèlement les améliorations et d'agencer la stratégie en conséquence.

L'équilibre entre ambition et réalisme sont les facteurs clés pour la mise en œuvre d'une stratégie de diversification réussie²³.

Conclusion

Toutes entreprises à besoin d'une stratégie pour atteindre ses objectifs souhaités. Dans ce chapitre, nous avons présenté l'historique et l'évolution de la stratégie depuis son insertion en 1911 à **Harvard Business School** jusqu'à nos jours. Nous avons montré comment la stratégie est passée d'un terme militaire à un terme indispensable pour les entreprises car toutes bonnes entreprises doivent avoir une stratégie bien élaborée qui lui permet de mieux se placer, de réaliser ses objectifs et d'optimiser sa rentabilité. A travers cela, nous avons présenté la démarche stratégique qui permet aux entreprises de réussir dans un marché en constante évolution. Nous avons également énuméré les processus d'élaboration de la stratégie qui tient compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise dans une optique de création de valeur. Le diagnostic stratégique que nous avons présenté dans ce chapitre nous montre clairement les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces auxquels l'entreprise est confrontée c'est en quelque sorte une analyse complète de l'entreprise. Dans ce même chapitre, nous avons parlé de la stratégie de diversification, de sa définition, de son évolution et de sa mise en œuvre qui nécessite une application minutieuse, une analyse approfondie et une exécution stratégique. La réussite d'une stratégie de diversification réside dans l'équilibre entre l'ambition de l'entreprise et du réalisme de la stratégie élaborée. La diversification peut être avantageuse mais elle peut aussi présentée un certain nombre d'inconvénients. Le deuxième chapitre fera l'objet des raisons et des méthodes de la diversification des entreprises.

²³ Lambin, Jean-Jacques, et Chantal de Moerloose, 2016, « Chapitre 10. Le choix d'une stratégie de marketing », *Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique*, sous la direction de Lambin Jean-Jacques, de Moerloose Chantal. Dunod, pp. 349-396.

Chapitre II

La stratégie de

diversification et la

performance de l'entreprise

Introduction

L'évolution rapide du paysage économique mondial a incité de nombreuses entreprises à diversifier leurs activités afin de rester compétitives et stimuler leur croissance. La stratégie de diversification, qui consiste à étendre les activités d'une entreprise dans de nouveaux marchés est devenue une pratique courante pour de nombreuses organisations. Les entreprises se diversifient pour diverses raisons. Notamment la répartition des risques conjoncturels et des risques liés au cycle de vie du produit cela englobe une raison assez suffisante pour une entreprise de procéder à sa diversification. L'amélioration de la rentabilité aussi joue un rôle crucial comme raison pour la diversification d'une entreprise.

Section 1 : Objectifs, voies et typologies de la diversification des entreprises

1.1 Objectifs de la diversification

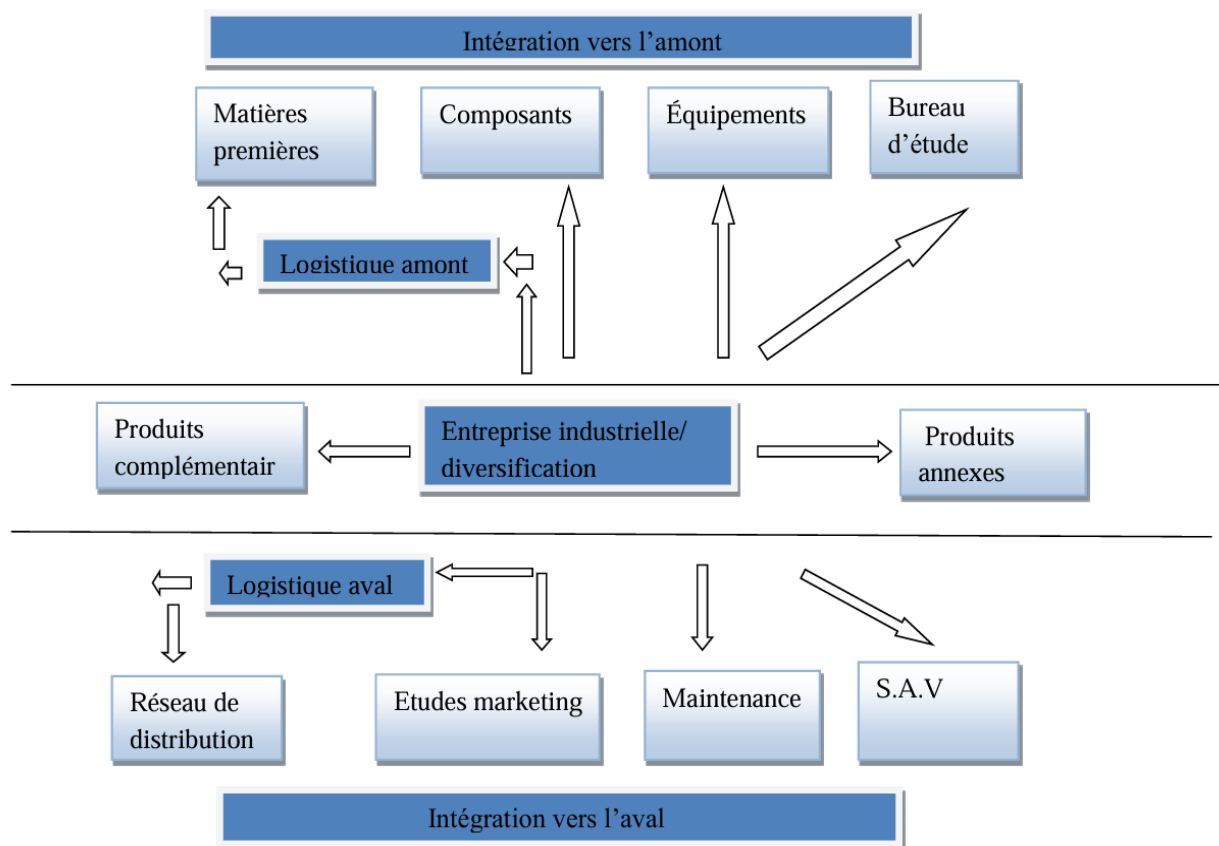
La diversification des entreprises peut avoir plusieurs objectifs tels que la réduction de la dépendance d'une entreprise à un seul secteur d'activité, la création de nouveaux emplois en développant de nouveaux secteurs d'activité créant de nouvelles opportunités d'investissement et la compensation du manque de rentabilité d'une activité ou d'un produit. L'atteinte d'une compétitivité plus élevée et l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise sont les objectifs les plus significatifs dans la diversification des entreprises.

1.2 Les voies de la diversification

La diversification des entreprises est une approche complexe mais potentiellement très rémunératrice pour les entreprises cherchant à explorer de nouveaux horizons. Il existe différentes voies de diversification :

- **La diversification Horizontale** : La diversification horizontale ou diversification des produits consiste à proposer sur le marché que l'entreprise connaît déjà les produits d'abord proches puis de plus en plus éloignés de son activité d'origine.

Figure N°7 : Diversification horizontale



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

➤ **La diversification géographique :**

On parle de diversification géographique lorsque l'entreprise sort de son marché actuel pour s'attaquer à une autre zone. Les réseaux et les règles de distribution diffèrent d'une zone à une autre ce qui peut amener l'entreprise à reconfigurer son métier d'origine.

➤ **La diversification Verticale**

L'entreprise cherche à étendre la vente de son produit actuel sur d'autres marchés proches ou lointains, cela peut être une diversification géographique ou un élargissement de la clientèle. L'intégration vers l'aval ou l'amont se manifeste par l'appropriation de compétences nouvelles et par l'affermissement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine²⁴. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

²⁴ Williamson O.E., 1975, Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, Free Press.

- ❖ La construction d'un avantage concurrentiel en assurant la sécurité des approvisionnements ou des débouchés ;
- ❖ Se démarquer de ses concurrents en améliorant la qualité des produits, les coûts de production et de distribution ;
- ❖ La maîtrise de plusieurs technologies complémentaires dans un même domaine de production renforce l'avantage concurrentiel d'une entreprise ;
- ❖ En combinant des opérations technologiquement distinctes peut réduire les coûts de production d'une entreprise ;

L'intégration verticale permet de réduire les coûts de transaction liées aux relations entre entreprises en particulier celles appartenant à la même filière. Selon Williamson et ses collègues, ces coûts sont d'autant plus élevés lorsque la concentration des entreprises est déséquilibrée, lorsque des actifs spécifiques doivent être immobilisés, ou lorsque l'environnement technique et économique est complexe et incertain. Il peut être avantageux pour une entreprise d'intégrer verticalement sa chaîne d'approvisionnement ou de production afin de réduire ces coûts de transaction. Le déploiement dans une même filière peut induire un sentiment trompeur de sécurité et d'économie, ce qui peut conduire à une sous-évaluation des défis liés à l'intégration verticale. Il est donc crucial d'analyser attentivement le potentiel compétitif que l'intégration peut offrir. Etablir des partenariats solides avec les acteurs amont et aval de la filière devrait générer un avantage concurrentiel significatif en termes de coûts ou de qualité.

➤ **La diversification Totale :**

Lorsqu'une entreprise souhaite à la fois créer de nouveaux produits et dominer de nouveaux marchés, on parle de diversification totale.

➤ **La diversification liée ou Concentrique :**

Il s'agit de l'association par l'entreprise de la diversification de ses produits et de ses marchés autrement dit, le déploiement successif des éléments de la diversification horizontale et ceux de la diversification verticale. Elle permet de renforcer l'identité et la culture de l'entreprise.

➤ **La diversification non liée ou Conglomérale :**

C'est la volonté des entreprises à se lancer dans un ou plusieurs nouveaux métiers avec des activités qui n'ont aucun point commun avec leur activité existante. Quand les activités sont nettement séparées, cette diversification maximale n'est pas fondée sur une complémentarité

de produits ou de marché mais sur des objectifs financiers. L'entreprise sort de son métier pour se lancer dans l'inconnu, ce qui peut être très dangereux²⁵.

1.3 Typologie de la diversification

Il existe plusieurs types de diversification :

➤ La diversification de placement :

Elle s'adresse aux entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités. L'ampleur de cette diversification dépend logiquement de la grandeur de cet excédent. Le montant reste indéterminé mais la rentabilité l'est encore plus.

La prise de participation majoritaire ou minoritaire, la création d'une filiale commune avec une autre entreprise, la forme juridique du placement etc... sont des aspects qui acheminer à deux appréciations différentes :

- Si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se détachera à la première crise de trésorerie, alors le placement est considéré financier ;
- Si l'entreprise s'assure de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, alors le placement est considéré industriel.

➤ La diversification de redéploiement :

La diversification devient un remplaçant à la faible croissance de l'activité principale de l'entreprise face à une situation caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. La stratégie de diversification, surtout dans un contexte de redéploiement à moyen terme, doit privilégier le potentiel de croissance plutôt que la rentabilité immédiate. A court terme, il est crucial d'évaluer la performance de la diversification indépendamment de l'activité principale. Bien que les deux activités puissent être gérées séparément, la diversification doit faire partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.

➤ La diversification de survie :

L'entreprise se concentre principalement sur l'industrie, mais face à une concurrence accrue dans un marché vieillissant, elle envisage la diversification comme une alternative à la croissance limitée de son activité principale. Cette diversification, planifiée à moyen terme, cherche à exploiter les opportunités de croissance plutôt que la rentabilité immédiate.

²⁵ Marie-Agnès Morsain, 2000, Dictionnaire du management stratégique, EDITION BELIN, P.66

L'intégration des nouveaux secteurs d'activité vise à maximiser les synergies avec l'activité existante pour obtenir un avantage concurrentiel dès le départ. Il est recommandé d'évaluer séparément la performance de la diversification à court terme, tout en intégrant cette stratégie dans le plan global de l'entreprise.

➤ **La diversification de confortement :**

Ce type de diversification concerne les entreprises qui se trouvent dans une position moyenne par rapport à leurs concurrents et ont du mal à l'améliorer significativement. En ajoutant une activité complémentaire, l'entreprise vise à changer le jeu concurrentiel en sa faveur en modifiant la hiérarchie des variables stratégiques clés de son secteur. Cette stratégie, souvent liée à la différenciation, permet à l'entreprise de contourner la logique de volume défavorable en ajoutant une activité connexe à son activité traditionnelle. Le choix du domaine de diversification repose sur les synergies potentielles avec l'activité principale, en privilégiant les perspectives globales plutôt que la valeur intrinsèque de la nouvelle activité²⁶.

Tableau N°1 : Les quatre types de diversification

Position concurrentielle du segment d'activité

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Diversification de placement	Diversification de confortement	
Faible	Diversification de déploiement		
		Diversification de survie	

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

²⁶ Détrie J.-P. et Ramanantsoa B., 1983, Stratégie de l'entreprise et diversification, Paris, Nathan.

Section 2 : Avantages, inconvénients et les composantes de la diversification

2.1 Avantages de la diversification

La stratégie de diversification offre de nombreux avantages aux entreprises tel que la valorisation de son savoir-faire, et de son image de marque, la réalisation d'économies d'échelle, une amélioration de son pouvoir de négociation, un accroissement de sa rentabilité et une différenciation par l'offre d'un service complet²⁷.

➤ L'optimisation de l'utilisation des ressources de l'entreprise

Optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise implique des changements inévitables pour les entreprises qui se diversifient. Cela peut se traduire par une réorganisation de la gestion du personnel et des budgets, ou encore une restructuration de la logistique et des installations. Ces ajustements offrent l'opportunité d'améliorer les processus. Les acquisitions, notamment le lancement de nouvelles entreprises, sont souvent l'occasion pour les entreprises de gratifier leurs employés en leur proposant des postes plus avantageux.

La diversification permet également aux entreprises d'exploiter pleinement le potentiel et les compétences de leurs employés, qui étaient auparavant limités à une seule activité.

➤ Assurer la stabilité et la sécurité de l'entreprise

Avant d'entreprendre tout investissement risqué, la diversification peut sembler plus risquée qu'une stratégie de spécialisation. Cependant, elle se révèle finalement être une opportunité effective pour stabiliser et sécuriser l'entreprise. En effet, une entreprise engagée dans plusieurs activités est moins vulnérable aux fluctuations du marché qu'une entreprise spécialisée.

➤ Accroître la réactivité et donc la compétitivité

Etant déjà détenu par plusieurs entreprises, il est plus aisé de concevoir de nouvelles initiatives de diversification. Les entreprises possédant une expérience prolongée dans ce domaine ont davantage tendance à explorer de nouveaux marchés que celles dépourvues de ce bagage, en raison de leur savoir-faire accumulé. Les processus d'études de marché sont bien établis, les méthodes spécialisées de diversification sont déjà maîtrisées, et la validation de cette stratégie est plus rapide, ce qui permet aux entreprises de réagir plus promptement²⁸.

²⁷ Marie-Angnès Morsain, Dictionnaire du management stratégique, EDITION BELIN, 2000, P.66

²⁸ MAYEHOFER ULRIKE, LEXIFAC, 2007, « gestion, management stratégique », édition Bréal.

Une diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes et la liaison des activités entre elles. Voici quelques avantages de la diversification :

- ❖ La réduction et la diversification des risques d'exploitation ;
- ❖ Le fait de saisir des opportunités réelles ;
- ❖ La réparation d'un recul de la rentabilité de l'ancienne activité ;
- ❖ Le déclenchement d'une transformation ;
- ❖ La réduction de la dépendance à un marché, une activité, un fournisseur etc... ;
- ❖ L'amélioration de la chaîne de valeur et d'approvisionnement ;
- ❖ La maximisation des coûts et l'accomplissement des économies d'échelle.

Pour toute entreprise aspirant à la stabilité et à la rentabilité, l'objectif ultime, la diversification offre une voie d'évolution des plus prometteuses. Elle rapproche considérablement l'entreprise de cet idéal tout en améliorant sa réactivité et sa compétitivité. Une diversification bien réalisée peut préserver une entreprise au bord de la faillite

2.2 Inconvénients de la diversification :

La stratégie de diversification est une technique qui est avantageuse pour les entreprises en termes d'accroissement de leurs rentabilités et de régression de leurs dépendances à une activité. Il est important de distinguer le risque lié à la réussite ou à l'échec d'une nouvelle activité de celui encouru par l'entreprise qui pratique la diversification, lequel peut se traduire par une situation moins favorable après la diversification. Les risques varient en fonction de l'horizon temporelle de la diversification : limités à court terme pour les diversifications de placement et de déploiement, mais engage l'avenir à plus long terme ; inversement, la diversification de survie présente un risque élevé à court terme mais faible à long terme. Une stratégie de diversification rend complexe la gestion de l'entreprise, surcharge la structure raisons pour laquelle, beaucoup de chercheurs ont conclu qu'il était peut-être plus simple voir préférable pour une entreprise de se contenter de ce dont elle dispose déjà plutôt que de prétendre contrôler une activité qu'elle ignore²⁹. Les années 80 et 90 ont été marquées par un recentrage plutôt que par une diversification, en raison de plusieurs facteurs :

- ❖ Les objectifs personnels des managers ;

²⁹ Marie-Angnès Morsain, 2000, Dictionnaire du management stratégique, EDITION BELIN, pp P.66-67.

- ❖ La sophistication des marchés financiers ;
- ❖ L'incertitude croissante de l'environnement.

2.3 Les composantes de la diversification

Les éléments constitutifs de la diversification comprennent plusieurs aspects qui permettent une meilleure appréhension du concept :

❖ **Exploration de nouveaux domaines stratégiques**

Il convient de distinguer ce concept de celui du métier. En effet, le terme "métier" demeure plus général que celui de "domaine d'activité stratégique". Le métier fait référence à toute profession assurant les moyens de subsistance, ainsi qu'à l'expertise acquise dans ce domaine. Un domaine d'activité stratégique peut être défini comme un ensemble de facteurs clés de succès, englobant les connaissances techniques, les compétences et les technologies que l'entreprise peut exploiter pour la création de nouveaux produits. Ces éléments sont fondamentaux pour générer de la valeur, car ils évoluent en fonction des avancées technologiques ou des demandes du marché.

Cependant, le métier met en avant les compétences et les savoir-faire propres aux employés de l'entreprise, tandis que le domaine d'activité est déterminé par le marché, la technologie et le produit. Les DAS représentent les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes. Les activités relevant de DAS différents ne présentent pas de synergies entre elles.

❖ **Les facteurs clés de succès « keys to success »**

Les éléments essentiels de réussite, également connus sous le terme "clés du succès", sont des capacités fondamentales à maîtriser dans un domaine spécifique du marché afin d'améliorer l'efficacité (rentabilité, solvabilité) et la compétitivité (part de marché, position concurrentielle). Ils peuvent inclure une expertise particulière, une technologie innovante, ou encore un réseau de distribution adapté à un produit spécifique, entre autres. Ces éléments permettent aux entreprises de créer de la valeur qui répond précisément aux besoins des clients et de mettre en place des stratégies marketing efficaces.

Calori, Atamer et Dufour identifient trois catégories de ces facteurs clés de succès : ceux qui sont considérés comme standards ou acquis, ceux qui se distinguent et ceux qui émergent. Chaque catégorie requiert un type de compétence spécifique pour être exploitée avec succès.

- **Un facteur minima**

Un élément minimal est essentiel pour assurer la pérennité, et la plupart des entreprises possèdent déjà la compétence standard nécessaire.

- **Un facteur différentiel**

Il constitue un avantage compétitif pour l'entreprise qui détient la compétence distinctive nécessaire.

- **Un facteur émergent**

Un élément en devenir, repérable par une analyse prospective, devra être maîtrisé dans le futur pour assurer la survie. Il est défini par les compétences émergentes requises. Lorsqu'il s'agit de diversification, les gestionnaires cherchent à évaluer leur capacité potentielle à contrôler les facteurs clés de succès qui définissent de nouvelles initiatives. S'ils souhaitent diriger de nouvelles campagnes, ils doivent examiner les opportunités de diversification en se basant sur les conclusions de ces analyses.

- ❖ **Les synergies**

Les synergies se manifestent par l'interaction coordonnée de multiples facteurs pour atteindre un objectif commun. Lorsque la combinaison des ressources génère des résultats dont la valeur totale excède celle des entrées utilisées individuellement, la synergie se produit dans le système. Ansoff décrit la synergie comme un effet combiné où la somme des parties est supérieure à leurs contributions individuelles, illustrant cela par l'équation " $2+2=5$ ". Cette idée est étroitement liée à la diversification ; en effet, la diversification et les synergies sont indissociables.

Toute stratégie de diversification repose sur les compétences communes de plusieurs domaines d'activité différents, exploitant les synergies des principales activités de l'entreprise à différents niveaux. Selon **Sharon M. Oster**, la littérature sur la gestion stratégique met en avant le rôle crucial de la diversification dans la création de synergies. Deux unités commerciales possèdent des synergies si leur fusion offre des opportunités indisponibles pour chacune individuellement³⁰.

³⁰ Sharon M. Oster, 1994, « Analyse concurrentielle moderne », 2^{ème} éd., Oxford University Press, P.18.

En conclusion, le succès de la diversification dépend de synergies bien orchestrées, d'une collaboration efficace entre les unités commerciales et de l'utilisation judicieuse des ressources partagées.

Section 3 : La performance de l'entreprise

Concept polysémique et complexe, la performance tire ses origines dans l'ancien français « **Parformer** » qui désigne « **Accomplir, Exécuter** » au XIII^e siècle. Au XV^e siècle, le verbe anglais **To perform** fait son apparition avec une portée plus approfondie³¹. La notion de performance ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise à cause de la variété de ses approches.

3.1 Définition de la performance

La performance peut se définir comme l'ensemble des éléments qui contribuent à améliorer le couple valeur-coût d'une entreprise et qui s'achemine vers la maximisation de la création de valeur. Plusieurs auteurs ont eu à définir la notion de performances. Voici les définitions de certains auteurs :

- ❖ Selon **Niculescu**, c'est un état de compétitivité de l'entreprise, lorsqu'elle atteint un niveau d'efficacité et d'efficience (productivité) qui lui assure une présence durable sur le marché³².
- ❖ **Didier Noyer** considère que la performance consiste à atteindre les objectifs que vous avez, que vous vous êtes fixés en convergence avec les orientations de l'entreprise et que la performance n'est pas simplement de trouver un produit, mais plutôt le résultat d'une comparaison entre le résultat et l'objectif³³.
- ❖ **Pintea** quant à elle définit la performance d'une entreprise par un ensemble d'attributs qui la caractérisent à savoir : une entreprise qui a su exploiter une faille et qui a donc connu une expansion tout à fait remarquable, une entreprise bien gérée qui a su mesurer son effort productif au moindre coût, une entreprise qui a su maintenir sa propre expansion et par son savoir-faire d'un véritable service à la collectivité³⁴.

Pour finir, la performance c'est la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs et à réaliser des résultats efficaces.

³¹ Zineb Issor, 2017, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics/ Proyéctica/ Projectique 2(n°17), P. 93-103.

³² NICULESCU.M, LAVALETTE.G, 1999 « Stratégies de croissance », Maison d'édition économique.

³³ NOYER.D, 2002, « Manager les performances », Insep Consulting Editions, Paris.

³⁴ PINTEA.M.- O, 2013, Performance - an evolving concept, Edition, P.12.

➤ **Les composantes de la performance**

La performance est une combinaison d'efficacité, d'efficience et de pertinence en d'autres termes, une entreprise est performante est efficace et efficiente dans un contexte donné, tout en s'accaparant des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs et stimuler son activité.

❖ **Efficacité**

Elle implique l'emploi de diverses stratégies pour établir des objectifs en vue d'atteindre un résultat spécifique. En termes généraux et largement acceptés, cela se réfère à la capacité d'un individu à modifier une situation de travail qui représente un obstacle à la réalisation des objectifs fixés³⁵.

L'efficacité peut être résumée sous la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs Visés}$$

❖ **Efficience**

L'efficience se définit comme la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. Elle consiste à produire un impact positif en réalisant les objectifs fixés tout en respectant les moyens alloués.

L'efficience peut être résumée sous la formule suivante :

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

❖ **Pertinence**

La pertinence demeure une notion subjective et complexe à évaluer. Cependant, elle peut être comprise comme l'adéquation des méthodes et des démarches adoptées afin d'atteindre un but spécifique. En somme, l'accomplissement des objectifs peut se faire de manière efficace et économique.

³⁵ BOISLANDELLE.H-M, 1998, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, P.139.

3.2 Les objectifs de la performance

La performance répond à un certain nombre de buts et d'objectifs généralement il s'agit de l'atteinte d'un niveau optimal d'efficacité, de qualité ou de résultats dans un domaine donné.

Voici quelques objectifs :

- Encourager l'innovation des produits
- Reconnaître les performances individuellement
- Optimiser les processus de production et l'atmosphère de travail
- Réduire les coûts de fabrication
- Respecter les échéances de lancement de nouveaux produits
- Stimuler la créativité des collaborateurs
- Suis
- Accroître les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Renforcer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences clés
- Prévoir les besoins des clients pour augmenter
- Consolider et développer les compétences de l'entreprise.

3.3 Les types et formes de performance

A- Types de performances

Il existe plusieurs types de performances qui sont les suivantes :

❖ La performance organisationnelle

Ce type de performance désigne la manière d'organisation de l'entreprise pour atteindre ses objectifs ainsi que la manière dont elle parvient à les atteindre. D'après **Michel Kalika**, ce sont les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociales est économiques. Il propose trois facteurs de l'efficacité³⁶ :

- Respecter la structure formelle ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La malléabilité de la structure.

³⁶ MICHEL.K, 1995, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Edition Economica, Paris, P.340.

❖ La performance commerciale

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle proposant des produits et services qui répondent aux attentes de la clientèle. Une entreprise visant une performance commerciale doit faire de ces clients et de leurs besoins une priorité tout en tenant compte des stratégies de leurs concurrents afin de développer sa part de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale d'une entreprise, voici quelques-uns³⁷ :

- La part de marché ;
- La satisfaction des clients ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La rentabilité par segment, par produit, par client, par produit etc...

❖ La performance économique

Elle correspond à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique. Elle concerne les résultats présentés par la comptabilité de l'entreprise principalement les **Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)**.

❖ La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est considérée comme une vision traditionnelle de la performance. Elle est mesurée à l'aide des ratios permettant de séparer la rentabilité des capitaux investis. Elle a pour objectif de maximiser la rentabilité de l'entreprise³⁸.

❖ La performance Humaine

La notion de performance humaine demeure une préoccupation majeure pour tous les acteurs au sein des entreprises contemporaines. Les dirigeants et les employés reconnaissent son importance pour la réussite économique de l'entreprise. Contrairement à l'approche taylorienne, qui se limitait à la force de travail, les attentes actuelles impliquent une implication intellectuelle et émotionnelle des employés dans leur travail. Cela soulève des questions sur la

³⁷ Marie Caroline Morand, 2008, La performance globale et ses déterminants, Centre de ressources en Economie-Gestion.

³⁸ SANA Kharrat, 2016, « L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie », Thèse de doctorat, l'université Paris – Saclay préparée à l'université Versailles Saint-Quentin Yvelines laboratoire de recherche en management lare quoi, décembre, P.21

motivation, l'autonomie et la responsabilité, nécessitant une redéfinition des relations entre les employés et l'entreprise³⁹.

❖ La performance globale

La performance globale concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise en interne et externe. Dans les études de gestion, on utilise souvent le concept de performance globale pour évaluer comment les entreprises mettent en pratique leurs stratégies de développement durable, ce qui implique un équilibre entre performance et responsabilité. Traditionnellement, la performance se limitait à la réalisation des objectifs financiers. Cependant, ces dernières années, il y a eu un changement vers une vision plus large de la performance, qui intègre des aspects sociaux et environnementaux en plus des considérations financières.

B- Formes de performances

❖ La performance Clients :

La satisfaction des clients joue un rôle crucial dans la durabilité d'un secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction nécessite une mobilisation importante de toutes les ressources de l'entreprise sur une période prolongée. Les entreprises ont réalisé l'importance de déployer des efforts cohérents pour rester compétitives en captant et en conservant des parts de marché. Ces efforts se traduisent par l'anticipation des attentes des clients et la recherche active de leur fidélisation⁴⁰.

❖ La performance Actionnaire :

L'accès au financement est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises en raison de diverses évolutions interdépendantes. Parmi celles-ci, on peut mentionner les besoins croissants en capitaux induits par les avancées technologiques, ainsi que le regain récent d'intérêt des actionnaires et le rôle accru des investisseurs institutionnels. Ces entreprises cherchent continuellement des capitaux pour soutenir leur expansion économique. Selon les marchés financiers, la performance d'une entreprise se mesure à sa capacité à générer de la richesse pour ses actionnaires.

❖ La performance Personnelle :

Afin de promouvoir l'innovation et d'améliorer le service client, il est essentiel pour l'entreprise de motiver ses employés de manière à ce que chacun se sente engagé et investi dans

³⁹ M.LEBAS, 1998, « Performance : Mesure et management, faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris.

⁴⁰ FERNANDEZ.A, 2005, « Les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, Paris, P.39.

l'avenir de l'entreprise. En effet, dans un environnement où la concurrence pour des compétences spécifiques est forte, les entreprises doivent fidéliser efficacement leur capital humain. Par conséquent, maintenir une gestion efficace des ressources humaines est essentiel pour garantir une bonne performance, témoignant ainsi d'un lien de confiance solide entre l'entreprise et ses employés⁴¹.

❖ La performance Partenaires :

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises externalisent des activités à forte valeur ajoutée à des partenaires. Ces activités, telles que la conception ou le transport, jouent un rôle stratégique essentiel dans la chaîne de valeur de l'entreprise. L'optimisation de cette chaîne de valeur dépend largement de l'efficacité des fournisseurs (partenaires) impliqués.

Ainsi, la relation entre les entreprises et leurs fournisseurs ne se limite pas à des accords contractuels classiques, mais revêt une dimension stratégique à long terme. Dans cette optique, la direction stratégique favorise un échange continu d'informations entre les partenaires, ce qui peut entraîner des économies significatives de coûts et ainsi créer un avantage concurrentiel. Cette collaboration entre entreprises et partenaires favorise la synergie au sein de la chaîne de valeur.

❖ La performance Sociale :

Afin d'atteindre un niveau de performance optimal, les entreprises doivent désormais adopter une vision stratégique partagée par l'ensemble de leurs collaborateurs et managers. En d'autres termes, se concentrer uniquement sur les aspects économiques sans tenir compte des aspects sociaux ne mène pas au succès. La mondialisation de l'information et les attentes croissantes de la société rendent les activités des entreprises plus complexes. Dans ce contexte social, des variables telles que l'environnement et les droits du travail sont devenues des composantes essentielles des stratégies des entreprises. Ainsi, il n'est plus suffisant de chercher à minimiser les coûts sans évaluer la valeur des risques sociaux encourus par l'entreprise.

✚ Relation entre performance de l'entreprise et diversification :

La corrélation entre la diversification et la performance de l'entreprise est multifacette et soumise à diverses influences. La diversification, impliquant l'expansion des activités d'une entreprise à de nouveaux marchés ou produits, peut impacter la performance de plusieurs manières.

⁴¹ Idem, P.39.

D'une part, elle peut réduire l'exposition aux risques spécifiques à un marché ou produit en investissant dans des secteurs diversifiés, favorisant ainsi une stabilité globale de la performance.

D'autre part, elle peut offrir des opportunités de croissance et de rentabilité en explorant de nouveaux marchés ou produits, élargissant ainsi les sources de revenus et renforçant la part de marché, favorisant une meilleure performance financière à long terme.

Toutefois, la diversification comporte des défis. Une expansion mal planifiée peut entraîner des coûts élevés et une dispersion des ressources, nuisant à la performance globale.

En résumé, le succès de la diversification dépend de sa mise en œuvre et sa gestion. Une diversification équilibrée peut améliorer la performance en réduisant les risques et en ouvrant de nouvelles opportunités, tandis qu'une diversification excessive ou mal gérée peut avoir des effets négatifs sur la performance globale⁴².

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons remarqué que la diversification peut être un outil puissant pour les entreprises cherchant à atteindre une croissance durable et réduire les risques. En examinant les différentes voies de la diversification, nous avons constaté qu'une entreprise peut se diversifier même en dehors sa zone géographique. La typologie de la diversification nous a clairement montré que la diversification peut sauver une entreprise au bord de la faillite. Comme toutes notions, la diversification a de nombreux avantages mais elle présente un certain nombre d'inconvénients aussi tel que l'incertitude croissante de l'environnement. La performance de l'entreprise décrit avec précision les éléments dont l'entreprise a besoin pour être performante afin d'atteindre ses objectifs et de stimuler son activité. Les entreprises doivent adopter une approche stratégique, fondée sur une analyse approfondie et une planification rigoureuse pour améliorer leur performance et renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

⁴² Rashid Mehmood, Ahmed Imran Hunjra, et Muhammad Irfan Chani, 2019, The impact corporate diversification and financial structure on firm performance : evidence from south Asian countries, journal of Risk and financial Management, vol.12, n°1, article 49.

Chapitre III

Etude empirique cas de Cevital agro-industrie

Introduction

Les deux chapitres que nous avons abordés précédemment nous ont éclairés sur les concepts clés de la stratégie de diversification. Ce dernier chapitre de notre travail concerne la partie pratique et sera composée de trois sections. Dans la première section, nous allons faire une présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL. Dans la deuxième section, nous aborderons notre méthodologie de recherche et la dernière section fera l'objet de l'analyse des résultats obtenus auprès de CEVITAL grâce à notre guide d'entretien.

Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL

1.1 Présentation du groupe CEVITAL

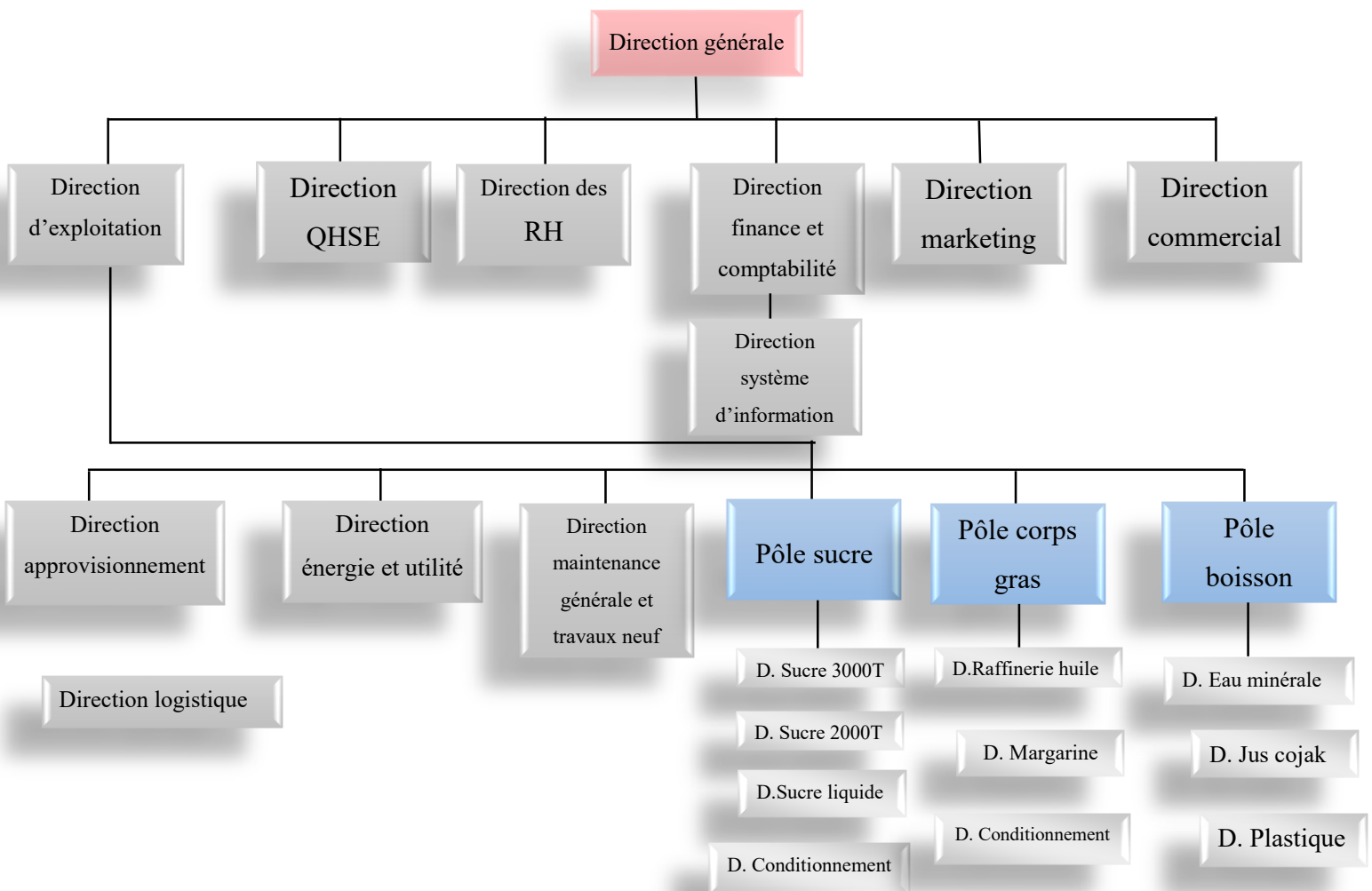
Créer en 1998 par l'entrepreneur **ISSAD REBRAD**, le groupe CEVITAL est le premier groupe privé en Algérie. C'est une société par action (SPA) avec un capital de départ de **68.78 milliards de dinars algérien**. Située à l'extrême Est du port de Bejaia, ses principaux actionnaires sont **Mr ISSAD REBRAD** et fils, elle est l'une des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, et est constituée de plusieurs unités de production et poursuit son développement à travers divers projets en cours de réalisation⁴³.

1.2 Présentation de CEVITAL Agro-industrie

Leader sur le marché Algérien et en Afrique, CEVITAL poursuit sa croissance à l'internationale et valorise constamment ses produits. Elle possède une raffinerie d'huile et de sucre et exporte ses produits dans plusieurs pays.

⁴³ www.Cevital.com

➤ La structure organisationnelle de CEVITAL :



Source : Document interne de CEVITAL

Comme pour toute entreprise, CEVITAL est organisée selon un organigramme établi par la direction générale afin de satisfaire aux exigences et aux objectifs préalablement définis.

✚ **Direction générale :**

La Direction générale est responsable de l'élaboration des plans stratégiques et des décisions concernant la politique marketing, en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle assure également la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. Cette direction est dirigée par un Président Directeur Général (PDG), qui est l'actionnaire majoritaire.

✚ **Direction des ressources humaine :**

La Direction des Ressources Humaines (DRH) a été établie par le Groupe pour soutenir le développement de cette fonction et accompagner ses projets ambitieux. Elle est subdivisée en

trois pôles : le pôle rémunération et performance, le pôle développement des ressources humaines. Ces projets, une fois réalisés et en cours de mise en œuvre, visent à créer des incitations et des conditions favorables tant internes qu'externes. Cela vise à renforcer la compétitivité pour améliorer les performances individuelles et collectives, ainsi qu'à mettre en place un système de rémunération aligné sur celui des grandes entreprises multinationales. La politique des ressources humaines de CEVITAL est axée sur la rémunération et la performance, le recrutement et les carrières, ainsi que sur le développement des compétences et l'éducation.

Direction Technique contrôle de qualité :

Le département technique de contrôle qualité est équipé de quatre laboratoires : un pour le contrôle de l'huile, un pour la margarine, un pour le sucre et un pour les emballages. Ces laboratoires sont chargés d'assurer le contrôle et le suivi de la qualité des produits ainsi que de l'ensemble des processus de production. Ils établissent des rapports tous les quarts d'heure (au plus tard toutes les demi-heures), supervisés par un laboratoire central chargé de surveiller la qualité des différents produits.

Direction de projet :

La direction projet, directement rattachée à la direction générale, est chargée de la mise en œuvre du projet. Elle assume la responsabilité de la réalisation de tous les travaux de génie civil, de l'installation de tous les équipements électriques et mécaniques, ainsi que de la sélection des fournisseurs. Le service technique est chargé de choisir le bureau d'études pour réaliser diverses études autres que les études électriques, qui relèvent de sa compétence. Une fois les recherches effectuées par le service technique, elles sont transmises à la maîtrise d'ouvrage. Cette dernière est chargée de choisir le prestataire et la structure. Toutes les négociations du projet ont lieu en présence du directeur général, du chef de projet et des fournisseurs. Une fois le projet terminé et entièrement réalisé, la maîtrise d'ouvrage est confiée au complexe, qui nommera deux superviseurs, un responsable de production, des mécaniciens et des électriciens.

Direction finance et comptabilité :

La direction Finance et Comptabilité est composée de cinq services :

- Comptabilité Clients
- Comptabilité Fournisseurs
- Comptabilité Trésorerie

- Comptabilité Analytique
- Comptabilité Matière

Elle est responsable de plusieurs tâches, notamment :

- Déterminer et allouer les budgets financiers nécessaires à chaque direction pour le suivi de leur patrimoine.
- Assurer la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent en se basant sur les pièces justificatives.
- Satisfaire les besoins dans les meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai, permettant ainsi à l'entreprise de prendre aisément ses précautions vis-à-vis des tiers.

Direction commerciale :

La direction commerciale accorde un budget conséquent à la publicité afin d'attirer un vaste réseau de commerçants dans différentes provinces du pays, dans le but d'obtenir l'agrément CEVITAL et de gagner la confiance de consommateurs de plus en plus exigeants.

CEVITAL est désormais présente dans toutes les régions du pays, cherchant à rapprocher ses produits des consommateurs en offrant le meilleur rapport qualité-prix. Ainsi, il est crucial de gérer efficacement le surplus commercial existant.

Direction raffinerie d'huile :

La direction de la raffinerie d'huile est chargée de raffiner l'huile brute dans des conditions optimales. Elle dispose d'une salle de contrôle informatisée permettant de régler les paramètres de raffinage en fonction des caractéristiques physico-chimiques des huiles.

Direction margarine :

La direction de la margarinerie vise à optimiser l'utilisation de son équipement de production pour garantir une productivité maximale, tout en tirant parti des avantages comparatifs offerts par le produit fini.

Direction raffinerie de sucre :

La direction de la raffinerie de sucre est responsable du processus de transformation du sucre roux en sucre blanc prêt à être conditionné.

✚ Direction conditionnement :

La direction conditionnement dispose de quatre lignes de conditionnement, réparties comme suit : deux pour des contenants de 5 litres (2*5L), une pour des contenants de 1 litre (1L), et une pour des contenants de 2 litres (2L). Les emballages sont fabriqués en P.E.T, avec les préformes soufflées par la souffleuse selon le format (5L, 2L et 1L). Les emballages vides sont automatiquement acheminés vers la remplisseuse rotative, puis vers la boucheuse, suivie par la machine à étiqueter pour la datation, avant d'être envoyés au palettiseur pour le stockage.

✚ Direction logistique :

La création de la direction logistique remonte à janvier 2003. Cette direction est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, car elle assure un support aux autres directions en leur fournissant les ressources matérielles, financières et informationnelles dont elles ont besoin.

✚ Direction des silos :

La direction des silos a pour responsabilité de garantir le stockage adéquat des produits utilisés dans les processus de production complexes.

✚ Direction marketing :

La direction marketing permet au complexe de réguler et de mieux contrôler ses stratégies de produit, de prix, de communication et de distribution.

✚ Direction recherche et développement :

La direction Recherche & Développement a été établie le 1er mai 2010. Elle est composée de 13 personnes spécialisées dans les domaines suivants :

- Développement de produits (margarine, huile, jus, eau minérale, etc.),
- Développement de processus (amélioration des installations, automatisation, extensions, etc.),
- Packaging (amélioration des emballages existants, innovation),
- Gestion de projet (supervision et structuration des activités de R&D).

✚ Traitement des déchets :

Les déchets résultant des différentes opérations de production et de raffinage sont gérés au sein du complexe à travers une station d'épuration. Les huiles ou acides qualifiés sont ensuite vendus à des fabricants de savons, de peintures, de mastic, etc. En s'appuyant sur la valorisation

et le recyclage, il est prévu que ces déchets soient bientôt utilisés dans le cadre d'une extension du complexe pour la production de savons ménagers, de savons pour le corps et d'aliments pour animaux.

Historique et situation géographique du groupe CEVITAL :

➤ Historique

CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. La chronologie du groupe CEVITAL depuis sa création se présente comme suit :

- ❖ **1998** : Création de CEVITAL SPA : industrie agroalimentaire.
- ❖ **1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité ,100% tournesol « FLEURIAL »
- ❖ **2000** : Création de NOLIS : transport maritime.
- ❖ **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.
- ❖ **2005** : Acquisition de LALA KHADIJA : unité d'eau minérale plate de gazeuse et de soda. Création de SEVICO : fabrication de bâtiment préfabriqué en béton.
- ❖ **2006** : Acquisition de COJEK, filiale d'UNAJUC : juste et conserve.
- ❖ **2007** : Création de MFG : industrie du verre ; Acquisition de BATICOMPOS : industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués ; Création du SAMHA : assemblage et distribution de produit électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG électronique en Algérie.
- ❖ **2008** : Nolis-Transport Maritime/ commercialisation du verre plat en Europe/ Création de NUMILOG.
- ❖ **2009** : Augmentation de la production de sucre de 1M T/an
- ❖ **2010** : Lancement du sucre liquide.
- ❖ **2013** : Acquisition d'ALAS (Espagne) dans le domaine de la métallurgie d'aluminium. Acquisition d'OXXO (France) dans le domaine de la conception et fabrication des menuiseries sur mesure spécialisée dans profilage PVC.
- ❖ **2014** : Acquisition FAGOR BRANDT, biens d'équipements.

- ❖ **2015** : Lancement du gaz CO2 alimentaire.
- ❖ **2016** : Lancement du sucre roux.
- ❖ **2018** : Lancement des sauces et condiments.
- ❖ **2020** : Lancement de la production plasturgie.
- ❖ **2023** : création de l'unité de trituration de graines oléagineuses.
- ❖ **2024** : Entrer sur le marché Américain.

➤ **Situation géographique :**

Le complexe CEVITAL est une société par actions située sur le nouveau quai du port de Bejaia, à environ 3 kilomètres au sud-ouest de la ville, à proximité de la RN26. Sa localisation géographique offre un avantage significatif à l'entreprise, car elle est stratégiquement positionnée près du port et de l'aéroport de Bejaia, ce qui facilite les échanges économiques.

1.3 Les activités du groupe Cevital Agro-Alimentaire

Le groupe CEVITAL est un géant algérien aux activités multiples. CEVITAL se concentre sur la fabrication et la vente d'huiles végétales, de margarine et de sucre. Les activités de CEVITAL Agro-Alimentaire sont les suivantes :

❖ **Le raffinage d'huile** : CEVITAL produit plusieurs types d'huiles :

- **Huile de TOURNESOL FLEURIAL** : Fleurial est une huile végétale 100% tournesol, naturellement riche en vitamine **E** et en acides gras.
- **Huile de SOJA ELIO** : Elio est une huile de table 100% Soja sans cholestérol. La qualité de son raffinage est exceptionnelle et sa composition la rend idéal pour tous les usagers.
- **Huile de COLZA** : L'huile brute de Colza à faible teneur en acide érucique, après neutralisation, décoloration et désodorisation.



❖ **Le raffinage de sucre :** CEVITAL dispose de deux grandes raffineries de sucre en Algérie, avec une capacité de raffinage dépassant les deux millions de tonnes par an, ce qui leur permet de satisfaire la demande nationale et de créer un surplus de production destiné à l'export vers l'étranger. CEVITAL produit diverses qualités de sucre qui sont les suivantes :

• **Sucre blanc raffiné :** Le sucre raffiné est destiné à la pâtisserie, pour sucrer les boissons, pâte de fruits, glace cuisson etc... Ces sucres ont différents formats :

- ✓ 25 kg avec ou sans palette ;
- ✓ 50 kg ;
- ✓ Big bag 1100 kg ;
- ✓ Camion cocotte de 26 tonnes.



25kg



50kg



1100kg

- **Sucre Liquide SACCHAROSE 67 BRIX** : A base de sirop décoloré issu de la raffinerie de sucre, il présente l'avantage d'être un produit stable, prêt à l'emploi et facile à mettre en œuvre. Il est idéal pour l'industrie agro-alimentaire tel que : les boissons, les produits laitiers, les confiseries, pâtisserie industrielle, etc...
- **Sucre Liquide INVERTI 73 BRIX** : Composé à parts égales d'un mélange de glucose, fructose et saccharose, ce sucre est obtenu par l'hydrolyse acide du **sucre saccharose**. Il peut être utilisé de la même manière que le **sucre saccharose 67 BRIX**.
- **Sucre ROUX CRISTALISÉ** : Le sucre roux cristallisé est fabriqué à partir de sirop de sucre de canne après évaporation, cristallisation, malaxage, turbinage et séchage.



• **Mélasses de sucre de Canne** : De couleur brun foncé, elle est fabriquée à partir de la sève de canne à sucre après refonte, épuration, décoloration, concentration et cristallisation du sirop. Elle a un goût intense et permet d'apporter de l'originalité aux desserts et pâtisseries.

❖ **La production de beurre et margarine** : Les margarines sont composées de matières grasses végétales le plus souvent, un mélange d'huiles de tournesol, de colza etc... CEVITAL en fabrique différents types :

✚ **MATINA** : Avec une teneur réduite de cholestérol, MATINA est un mélange savoureux de beurre et de margarine. Source de vitamine A, D et E, elle permet de maintenir un corps en bonne santé et un équilibre entre la santé, la gourmandise et le plaisir.



✚ **Margarine de feuilletage la PARISIENNE** : La parisienne est la margarine de feuilletage par excellence pour la préparation de différents types de viennoiseries. Elle permet d'obtenir un feuilletage léger, croustillant et homogène.



✚ **Margarine de table FLEURIAL PLAQUETTE et BARQUETTE** : Exemptée de cholestérol et d'huiles hydrogénées, elle est composée d'ingrédients 100% végétaux. Elle peut être utilisée pour sauter ou frire des légumes, de la viande ou du poisson etc...



✚ **Smen MEDINA** : Riche en vitamine A, D, et E, non hydrogénée, elle est fabriquée à partir d'un mélange parfait de graisses végétales fraîchement raffinées.



❖ **La production de Sauce :** Le l'unité production de sauce de CEVITAL englobe divers types de produits entre autres les mayonnaises, les Ketchups, les sauces Harissa, les sauces vinaigres, et des moutardes. Tous idéal pour rajouter un goût et une saveur inégalable aux cuissons.



❖ **La production de confiture :** À la fraise, à l'abricot ou même à la figue, CEVITAL sélectionne les meilleurs fruits 100% Algérien pour vous proposer de délicieuses confitures à tartiner où à utiliser dans les préparations.

❖ **La production d'eau et de boissons :** CEVITAL produit de l'eau minéral naturelle **Lalla Khedidja** ainsi qui prend sa source depuis les hauteurs enneigées du Djurdjura, les boissons **Tchina** différentes modèles.

Section 2 : Méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour mener à bien notre travail ainsi que la justification de notre choix de méthode.

2.1 Objectif de notre recherche

Notre recherche a pour objectif de présenter les stratégies de diversification de CEVITAL ainsi que leurs motivations pour le choix de ces stratégies.

2.2 Choix de la méthode de recherche

Notre recherche repose sur une démarche **qualitative** visant à expliquer le processus de développement stratégique de CEVITAL à travers sa diversification. La stratégie de diversification est difficilement mesurable raison pour laquelle nous avons adopté une approche qualitative qui repose sur un guide d'entretien.

Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien

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

L'entretien est une technique de collecte de données. Il existe plusieurs types d'entretien :

- **L'entretien non-directif** : L'entretien non-directif permet à celui qui est interrogé de s'exprimer librement sur un thème donné, l'enquêteur se contentant d'observer et de prendre des notes sans poser de questions directes.
- **L'entretien directif** : Dans l'entretien directif, l'enquêteur suit un protocole strict de questions préétablies pour guider l'entretien, évitant ainsi tout écart par rapport au cadre préparé.
- **L'entretien semi-directif** : l'enquêteur utilise une grille d'entretien avec des thèmes prédéfinis, mais cherche à encourager l'expression libre de celui qui est interrogé tout en dirigeant subtilement la conversation.

Ces entretiens conviennent à notre travail de recherche parce qu'ils nous permettent de recueillir des informations qualitatives, constituent le moyen le plus rapide pour la collecte d'Informations, et aident à élaborer les objectifs de notre problématique de recherche.

Concernant notre entretien, celui-ci est de nature directif et confectionné de manière que les questions soient facilement compréhensibles et de permettre la récolte de plus de données possibles et pertinentes susceptibles de confirmer les hypothèses avancées et ceci, par les questions portant sur la stratégie de diversification adoptée par CEVITAL.

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

- **Questions ouvertes :** Questions qui offrent la possibilité à la personne de répondre librement, sans choix de réponse ni de suggestion pour que la personne puisse répondre comme il le souhaite.
- **Questions fermées :** Questions qui reposent des choix préétablis. Lorsque les seules réponses sont « **oui** » ou « **non** » on parle de question fermée.
- **Questions directes :** Questions formulées de telle manière que le répondant se sente naturellement concerné, impliqué par la réponse.
- **Questions indirectes :** Questions qui portent sur une généralité d'un concept et laisse le répondant organiser sa réponse comme il l'entend.
- **Questions projectives :** Questions qui emportent les répondants à se projeter dans une situation fictive quittant ainsi leur réalité.

3.3 Analyses des résultats

Nous allons examiner le processus de développement de la stratégie de diversification en se référant aux entretiens menés au sein de CEVITAL. Les entretiens ont été réalisés avec le département de gestion des immobilisations afin de mieux comprendre l'approche adoptée pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En conclusion, nous avons recueilli un ensemble d'informations qui pourraient fournir des éclaircissements sur la problématique.

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

❖ **Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification**

Selon les responsables du staff stratégique, la diversification offre une solution stratégique pour conquérir de nouveaux segments de marché, répondre aux besoins changeants des consommateurs et garantir leur fidélité à l'entreprise. La présence dans plusieurs secteurs d'activité est cruciale pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les succès produits engendrent des bénéfices substantiels. Pour les produits d'intégration, CEVITAL utilise des matières premières internes. Enfin, cette diversification de l'offre lui permet de s'étendre sur de nouveaux marchés, à la fois en interne et en externe, et de se prémunir pour l'avenir de l'entreprise.

❖ Pourquoi CEVITAL a-t-elle choisit de se diversifier ?

Le choix de diversification de CEVITAL-Agro-industrie découle de la personnalité ambitieuse et de la vision prospective de son fondateur. Cependant, il ne s'agit pas simplement d'une décision intuitive, car elle est également influencée par un ensemble de facteurs. Selon nos recherches et les informations recueillies lors du stage, ces facteurs peuvent être classés en deux catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

Facteurs internes :

Performances et capacités de l'entreprise :

- **Situation financière :** CEVITAL dispose d'une solide capacité d'autofinancement, avec des réserves disponibles deux fois supérieures à ses engagements et sans découvert bancaire.
- **Savoir-faire :** Grâce à son engagement dans l'innovation et la R&D, CEVITAL offre des produits de qualité, répondant ainsi aux attentes des consommateurs et favorisant leur fidélité, ce qui conduit à l'expansion de sa gamme de produits.
- **Ressources humaines :** L'entreprise compte un personnel qualifié, principalement des cadres dirigeants, des ingénieurs et des techniciens supérieurs, qui bénéficient d'une formation continue en interne. L'âge moyen du personnel est entre 30 et 35 ans.
- **Equipement technique :** CEVITAL Agro-industrie dispose d'équipements modernes et performants.

Facteurs techniques :

- **Marché en pleine expansion :** Le marché national évolue rapidement, avec une demande croissante et des exigences changeantes des consommateurs algériens.
- **Incitations gouvernementales à l'investissement :** L'État encourage l'investissement en réduisant la fiscalité pour les investisseurs.
- **Concurrence intense :** La présence d'une concurrence féroce, comme celle de l'entreprise La Belle dans le secteur de la margarine, pousse CEVITAL à se différencier en diversifiant sa gamme de produits.

❖ Comment définissez-vous vos objectifs ?

CEVITAL cherche à étendre la distribution de ses produits à l'échelle nationale et à renforcer sa présence sur les marchés étrangers grâce à ses activités d'exportations.

❖ **Quels sont les outils d'analyse stratégique adoptée par CEVITAL ?**

La stratégie au sein de CEVITAL Agro est perçue comme un moyen de réaliser ses objectifs, avec une démarche d'élaboration suivant une configuration universelle présentée comme suit :

a. L'analyse PESTEL :

Il s'agit d'un outil d'analyse stratégique qui vise à identifier les facteurs externes, à savoir les opportunités et les menaces, et à analyser l'environnement macroéconomique de l'entreprise selon différents aspects : politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux. Cette analyse permet de mettre en évidence les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

- **L'environnement politique :** L'aspect politique a été le catalyseur de l'idée initiale. Au début de l'année 2017, l'Algérie a officiellement mis en place une politique visant à restreindre temporairement l'importation de plus de 1000 produits, incitant ainsi les Algériens à se tourner vers les produits locaux. Parmi ces produits visés figuraient les sauces préparées telles que la mayonnaise, le ketchup et d'autres sauces. C'est cette opportunité que l'entreprise CEVITAL a choisi de saisir en lançant sa nouvelle gamme, FLEURIAL.
- **L'environnement Economique :** L'entreprise a saisi l'occasion d'élargir sa part de marché en Algérie, notamment dans les gammes de sauces telles que la mayonnaise, le ketchup, la sauce barbecue, etc. Cette décision a été motivée par l'absence presque totale de concurrence sur le marché, offrant ainsi à CEVITAL une opportunité unique de s'imposer dans ce secteur.
- **L'environnement Social :** Une étude récente sur les habitudes d'achat des consommateurs en Algérie met en lumière une forte préférence pour les produits de qualité à des prix abordables. Les consommateurs algériens sont attentifs à la qualité des produits qu'ils achètent, tout en recherchant des options qui correspondent à leur budget. Cette tendance est observable dans divers secteurs, de l'alimentation aux produits électroniques en passant par les vêtements. Pour réussir sur ce marché, les entreprises doivent offrir des produits de qualité tout en maintenant des prix compétitifs, afin de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs algériens.
- **L'environnement Ecologique :** Depuis sa création, CEVITAL s'est engagée à réduire les dommages environnementaux en mettant en place des stations d'épuration pour traiter les émissions gazeuses.

b. Elaboration d'une grille SWOT :

CEVITAL utilise une grille SWOT pour analyser ses forces et faiblesses internes, ainsi que les menaces et opportunités externes de son environnement.

▪ Forces

- Grâce à sa localisation stratégique au port de Béjaïa, l'entreprise bénéficie d'un accès privilégié aux matières premières et facilite l'exportation de ses produits.
- La qualité des produits constitue un avantage concurrentiel essentiel.
- L'entreprise possède une capacité de production solide et une gamme diversifiée de produits, ce qui favorise sa compétitivité sur le marché.

▪ Faiblesses

- Le déficit en communication authentique, précisément dans des contextes privilégiés, notamment lorsqu'il s'agit de stratégies marketing comme les promotions de vente, est flagrant.
- L'essence même de l'étude de la concurrence réside dans la compréhension profonde des forces en présence, sans laquelle toute tentative de différenciation devient vaine.

▪ Opportunités

- L'huile et le sucre sont des produits indispensables pour tous les consommateurs en Algérie, soulignant ainsi leur importance cruciale dans le quotidien des ménages du pays.
- Une demande croissante est observée pour toutes les variantes d'huiles et de matières grasses, que ce soit pour les consommateurs industriels ou ménages.

▪ Menaces

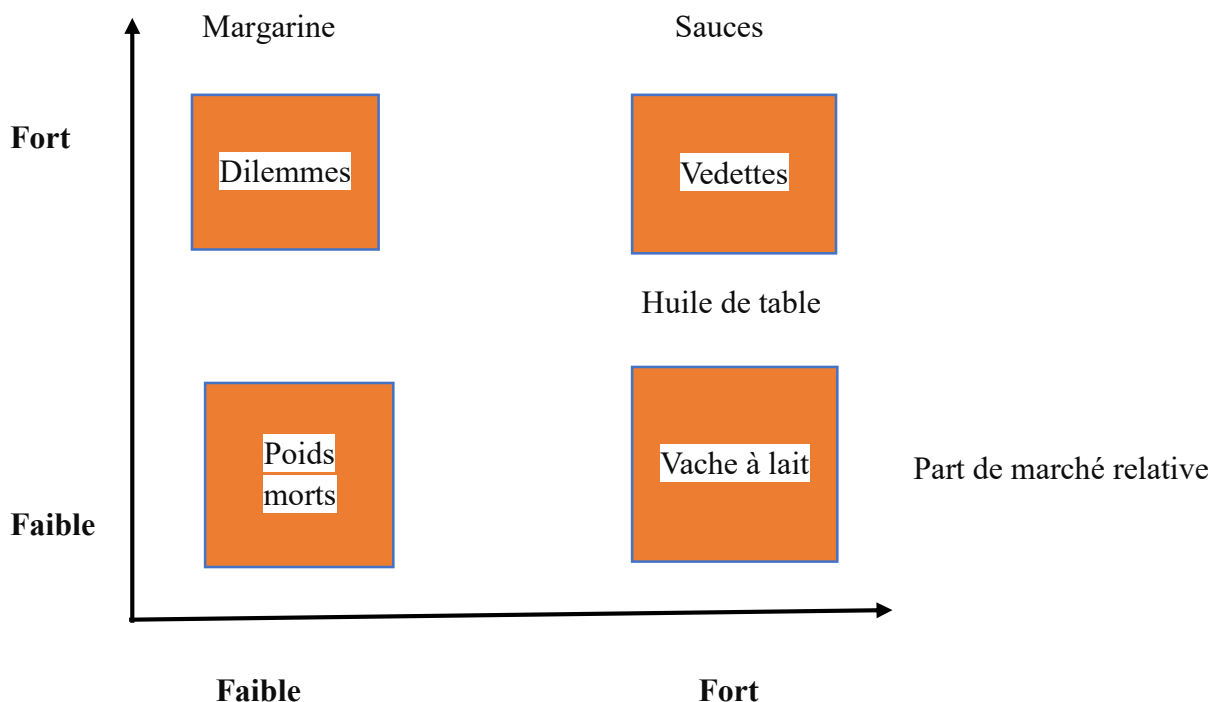
- Une concurrence rude ;
- Les initiatives prises par les concurrents directs de l'entreprise, notamment "La Belle", visent à accroître leur part de marché.
- L'importation des huiles, notamment la marque **Afia**, joue un rôle significatif dans le marché, influençant les dynamiques concurrentielles et les choix des consommateurs.
- L'importation de sucre blanc sans imposition fiscale constitue un élément clé dans le paysage économique, impactant les prix, les stratégies commerciales et la compétitivité des acteurs du marché.

c. La matrice BCG

Matrice BCG des DAS (margarine, sauces et huiles de table)

Figure N° 8 : La matrice BCG des DAS (Margarine, Sauces, Huile de table)

Taux de croissance du marché



Source : Réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Commentaire :

Traditionnellement, la matrice BCG classe les produits en quatre catégories distinctes : les vaches à lait, les vedettes, les dilemmes et les poids morts. Dans notre propre matrice, nous observons trois produits spécifiques : l'huile de table, les sauces et les margarines.

- ✓ **L'huile de table « Vaches à lait » :** L'huile de table occupe généralement une part significative du marché dans une industrie naturelle et stable, affichant un taux de croissance modéré. Elle est reconnue comme un produit essentiel et domine le marché.
- ✓ **Les sauces « Vedettes » :** Les sauces sont bien positionnées dans la matrice BCG, suggérant un potentiel de croissance élevé et une compétitivité solide sur le marché. Leur popularité grandissante attire l'attention des consommateurs, les plaçant comme des produits prometteurs en termes de rentabilité future.

- ✓ **Margarine « Dilemme »** : Les margarines sont classées dans la catégorie des dilemmes dans la matrice BCG, ce qui signifie qu'elles font face à des incertitudes quant à leur position sur le marché. Elles pourraient être en phase de développement ou de transition, où leur succès futur n'est pas encore certain. Il est possible qu'elles nécessitent des investissements supplémentaires pour gagner des parts de marché et atteindre un niveau de rentabilité satisfaisant.
- ❖ **Quels sont les différents types de stratégies de diversification adopté par CEVITAL ?**

A-Diversification horizontale :

En étendant son éventail de produits et en diversifiant les formats d'emballage et le mix de marques, CEVITAL enrichit son offre pour toutes ses activités existantes, présentant ainsi une gamme exhaustive comme suit :

Les huiles

- **Fleurial** : 100% Tournesol
- **Fridor** : 100% mélange Tournesol colza et palme
- **Elio huile végétale** : (soja et palme).

Toutes ces variétés d'huiles sont commercialisées sur le marché dans des formats de 5 litres, 2 litres et 1 litre, offrant ainsi aux consommateurs une flexibilité de choix en fonction de leurs besoins et préférences.

La Margarine

- **Margarine de table**
 - Matina en barquette de 400g ;
 - Fleurial en barquette de 500g.
- **Margarine de feuilletage**
 - La parisienne en plaquette de 500g.
- **Graisses végétales**
 - Graisse de coco 27-29 ;
 - Graisse de coco 31-33 ;

- Graisse de coco 34-36 ;
- Shortening 38-40 ;
- Smen : Medina 100% végétale en pots de 1.8kg, 900pr, 500g.

Le sucre

- Le sucre blanc : Les sachets de 1kg, sacs de 50kg et des big bag de 100kg ;
- La mélasse : Destinée essentiellement à l'exportation ;

Les boissons

- Tchina (PET) : 1L, 0,33L ;
- Tchina (RB) : 0,5L.

Eaux

- Eau minérale **Lalla Khedidja** (PET) : 1,5L, 0,5L ;
- Eau gazeuse **Lalla Khedidja** (PET) : 1L.

Sauces

- Sauces mayonnaise pot : 235g, 485g, 700g, 420g.
- Sauce barbecue flacon : 250g, 470g ;
- Ketchup : 435g, 220g ;
- Moutard : 350g :

Les conserveries

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

B- La diversification verticale :

En cherchant à étendre son marché potentiel, CEVITAL explore des avenues pour élargir sa clientèle et augmenter sa part de marché.

L'intégration en amont implique l'utilisation des graines oléagineuses et du soja pour produire de l'huile, ainsi que l'utilisation de ces huiles dans la fabrication de corps gras solides. Les activités associées aux corps gras comprennent la production sur site des emballages. La trituration des graines oléagineuses est réalisée pour obtenir de l'huile brute.

Dans une démarche d'intégration en aval, CEVITAL prend en charge le conditionnement, l'emballage et la distribution de ses produits. Cette intégration implique l'acquisition du matériel requis ainsi que le développement d'un réseau de distribution efficace pour assurer une présence optimale sur le marché.

C- La diversification conglomérale :

En choisissant de diversifier ses activités dans des secteurs sans lien direct, tels que la construction, CEVITAL a adopté une approche de marché étendue, visant à couvrir l'intégralité du marché national. Pour maintenir sa position de leader, l'entreprise privilégie une stratégie de domination par les coûts, cherchant à offrir des produits compétitifs. Parallèlement, sur le plan international, CEVITAL opte pour une stratégie de développement axée sur l'expansion de ses exportations.

D- La diversification Géographique :

Pour répondre aux besoins des clients et conquérir de nouveaux marchés, CEVITAL s'implante dans plusieurs régions afin d'assurer une présence étendue. Bien qu'elle ait réussi à exporter l'huile et le sucre, elle rencontre des difficultés avec le beurre et la margarine, possiblement en raison des différences de goût entre les consommateurs nationaux et étrangers. Malgré ces défis, le service de recherche et développement de la margarine continue de travailler afin de satisfaire les besoins des consommateurs internationaux.

❖ CEVITAL a-t-elle rencontré des difficultés lors de l'élaboration de sa démarche stratégique ?

D'après les responsables du staff stratégique (responsables Marketing, DRH, Immobilisation et Recherche et développement) de CEVITAL, l'entreprise rencontre des difficultés de communication entre les différentes directions, ce qui entraîne des retards dans la transmission des informations et des décisions, surtout lorsqu'il s'agit de prises de décision urgentes. Ces

problèmes nuisent à son efficacité et à sa flexibilité. Par ailleurs, l'incertitude réglementaire en Algérie, les fluctuations des devises étrangères et des marchés internationaux des matières premières posent des défis supplémentaires. Enfin, la capacité d'investissement de l'entreprise est également un point à considérer.

Conclusion

Nous nous sommes donnés pour but, dans le cadre de cette recherche, de mettre en lumière les diverses stratégies de diversification de CEVITAL SPA ainsi que les motivations qui ont poussé les responsables à les choisir.

A la fin de notre recherche, nous avons conclu que CEVITAL SPA, grâce à sa diversification, explore des horizons nouveaux même en dehors de sa zone géographique ce qui peut favoriser une optimisation de sa rentabilité. Nous avons remarqué également que CEVITAL SPA dépend pas d'un seul secteur d'activité ; elle possède plusieurs secteurs productifs ce qui l'épargne du risque de dépendance à un seul secteur. Ces analyses confirment notre **première hypothèse.**

Par ailleurs, la diversification des activités économiques de CEVITAL SPA est susceptible de générer un avantage concurrentiel assez conséquent vu que le conglomérat est diversifié dans plusieurs domaines d'activités. CEVITAL SPA a investi dans plusieurs secteurs tout en mettant en avant la satisfaction de leur clientèle. Elle possède la plus grande raffinerie de sucre au monde et la plus grande raffinerie d'huile en Afrique ce qui confirme notre **deuxième hypothèse.**

Conclusion générale

La diversification des activités économiques est bénéfique pour une entreprise dans la mesure où elle peut explorer de nouveaux horizons, augmenter la position concurrentielle de l'entreprise, élargir la clientèle de l'entreprise et réduire les risques de dépendance à un seul secteur d'activité.

Dans ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux stratégies de diversifications développées par CEVITAL SPA et ses perspectives. La diversification offre l'opportunité à une entreprise de rester compétitive et de stimuler sa croissance.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons élaboré plusieurs hypothèses et nous avons suivi une démarche méthodologique pour comprendre le sujet et une étude qualitative basée sur les informations fournies par l'entreprise CEVITAL SPA.

Nous avons identifié quatre types de diversifications : la diversification de placement, de déploiement, de confortement et de suivi. Nous avons également mis en évidence l'utilité des outils d'analyses stratégiques tels que PESTEL, SWOT, BCG etc... qui permettent à une entreprise de savoir en temps réel son environnement interne et externe et de faire une meilleure prise de décision.

Notre étude de cas réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL SPA nous a permis d'aiguiser notre compréhension sur la diversification des activités économiques. Les résultats obtenus lors de l'étude de cas ont validé nos hypothèses. La première hypothèse était de savoir si l'entreprise CEVITAL SPA peut explorer de nouveaux horizons et diminuer les risques liés à la dépendance à un seul secteur d'activité en diversifiant ses activités économiques. Notre étude a confirmé que CEVITAL SPA explore de nouveaux horizons même en dehors de sa zone géographique et qu'elle ne dépend pas d'un seul secteur d'activité elle possède plusieurs secteurs d'activités chacun productifs.

La deuxième hypothèse était de savoir si la diversification des activités économiques offre à CEVITAL SPA l'opportunité de se démarquer de ses concurrents et de consolider sa position concurrentielle.

Notre étude a confirmé cette seconde hypothèse car le conglomérat est diversifié dans plusieurs domaines d'activités ce qui est susceptible de générer un avantage concurrentiel assez conséquent.

Lors de notre recherche, nous étés confrontés à des difficultés à savoir le manque de temps. Nous avons été limités dans notre capacité à mener des analyses plus approfondies. Néanmoins, nous avons fait notre mieux afin de produire des résultats significatifs.

Voici quelques pistes à explorer concernant la diversification des activités économiques de CEVITAL :

- **Le renforcement de la compétitivité :** Examiner de quelle manière la stratégie de diversification de CEVITAL a affecté sa position sur le marché et sa capacité à se démarquer de ses concurrents. Évaluer comment cette approche a renforcé sa compétitivité et lui a procuré des avantages concurrentiels.
- **Identification des facteurs clés de réussite :** Identifier les éléments fondamentaux qui ont contribué au succès de la stratégie de diversification de CEVITAL, tels que l'innovation, la gestion des risques, les ressources financières, les compétences organisationnelles, etc.
- **Analyse de la performance financière :** Examiner les performances financières de CEVITAL avant et après sa diversification, en se concentrant sur des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la croissance, etc. Évaluer l'impact de la diversification sur la santé financière globale de l'entreprise.

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Chandler, A, 1962, « strategy and structure » : chapter in the history of American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, p.480
2. Chandler, A, 1989, « stratégie et structure de l'entreprise », édition Corlet, Paris, p92.
3. Demeestère, René, Lorino, Philippe, Mottis, Nicolas, 2017, « Chapitre 1. Stratégie, structure et pilotage », Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion. Sous la direction de Demeestère René, Lorino Philippe, Mottis Nicolas. Dunod, pp. 17-53.
4. Détrie, J.-P., Ramanantsoa, B., 1983, Stratégie de l'entreprise et diversification, Paris, Nathan.
5. Johnson, G et Alii, 2014, stratégie, Paris, Pearson (10^e édition), p.672
6. Lambin, Jean-Jacques, de Moerloose, Chantal, 2016, « Chapitre 10. Le choix d'une stratégie de marketing », Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique, sous la direction de Lambin Jean-Jacques, de Moerloose Chantal. Dunod, pp. 349-396.
7. Lebas, M., 1998, « Performance : Mesure et management, faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris.
8. Leroy, F, 2012, stratégie de l'entreprise, Paris, Dunod (3^eédition), p.128
9. Marchesnay, M, 2004, Management stratégique, SL, Les éditions de l'ADREG, p.21
10. Marc, I, 1995, « management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, p136
11. MARIE Caroline Morand, 2008, La performance globale et ses déterminants, Centre de ressources en Economie-Gestion.
12. MICHEL, K, 1995, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performance », Edition Economica, Paris, P.340.
13. Noyé, D, 2002, « Manager les performances », Insep Consulting Editions, Paris.
14. Pinteau, M.- O, 2013, Performance - an evolving concept, Edition, P.12.
15. TOBIN, J, 1959, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie », p.62
16. Williamson, O.E., 1975, Markets and Hiérarchise, Analysis and Antitrust Implications, Free Press.

Articles

1. ANSOFF I, 1965, Corporate strategy, SL, Mcgraw-Hill, p.241.
2. Appercel, Romain, 2021, « Chapitre 1. Démarrer un projet », Gestion de projet. Sous la direction d'Appercel Romain. Ellipses, pp. 51-88.

3. Belamich, Sabine, Ingarao, Aurore, 2021, Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter, Fiches de Marketing P.77-84.
4. Bertille Edzoulaliko, Nelly, 2011, La stratégie de diversification d'ITTOYA : problèmes et perspectives Dans la revue congolaise de Gestion 2011/1(Numéro 13), pages 49 à 62.
5. Claver Cortés, Enrique, Molina Azorin, José Francisco, Ramon, Diego, 2006, Stratégies génériques de PORTER, Revue française de gestion, no161, p.35-47
6. Desreumaux, A, 1992, Introduction à la gestion, Paris, Armand colin, p.22
7. Fernandez, A, 2005, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition d'organisation, Paris, P.39.
8. Hamel, Gary, Prahalad, C. K., 1994, Competing for the Future Hardcover, Harvard Business Review Press.
9. Issor, Zineb, 2017, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics/ Proyética/ Projectique 2(no17), P. 93-103.
10. Morsain, Marie-Agnès, 2000, Dictionnaire du management stratégique, EDITION BELIN, P.66
11. Morsain, Marie-Agnès, 2000, Dictionnaire du management stratégique, EDITION BELIN, pp P.66-67.
12. Oster, Sharon M., 1994, « Analyse concurrentielle moderne », 2ème éd., Oxford Université Press, P.18.
13. Ozon, Catherine, Toquebiau, Marc, 2018, L'analyse PESTEL, revue Pro en négociation commerciale, p 10 -11.
14. Penrose, Edith, 1999, économie et gestion stratégique, contribution à l'économie politique, volume 18, p. 87-104.
15. Rashid Mehmood, Ahmed Imran Hunjra, et Muhammad Irfan Chani, 2019, The impact corporate diversification and financial structure on firm performance : evidence from south Asian countries, journal of Risk and financial Management, vol.12, n°1, article 49.
16. Wack, Pierre, 1986, La planification par scénarios, Futuribles no99.

Mémoires

- Kharrat, Sana, 2016, "L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie", Thèse de doctorat, Université Paris – Saclay.

Sites web

- www.Cevital.com

Annexes

Guide d'entretien

- Quelles sont vos motivations pour le choix de la stratégie de diversification ?
- Pourquoi CEVITAL a-t-elle choisit de se diversifier ?
- Comment définissez-vous vos objectifs ?
- Quels sont les outils d'analyses stratégiques adoptée par CEVITAL ?
- Quels sont les différents types de stratégies de diversification adoptée par CEVITAL ?
- CEVITAL a-t-elle rencontrée des difficultés lors de l'élaboration de sa démarche stratégique ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des abréviations

Listes des tableaux

Listes des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Concepts de base de la stratégie

Introduction 3

Section 1 : Fondements théoriques de la stratégie..... 3

1.1 L'évolution de la pensée stratégique 3

1.2 Définition de la stratégie 5

1.3 Terminologie de la stratégie 6

Section 2 : La démarche stratégique..... 8

2.1 Etapes du processus d'élaboration de la stratégie 8

2.2 Le diagnostic stratégique..... 9

2.2.1 Le diagnostic interne 10

2.2.2 Le diagnostic externe..... 13

2.3 Les outils du diagnostic stratégiques..... 18

Section 3 : La stratégie de diversification des activités économiques 22

3.1 Définition de la diversification..... 22

3.2 Historique et évolution de la diversification 22

3.3 La mise en œuvre de la stratégie de diversification 23

Conclusion..... 24

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

Introduction 25

Section 1 : Objectifs, voies et typologies de la diversification des entreprises.....	25
1.1 Objectifs de la diversification.....	25
1.2 Les voies de la diversification	25
1.3 Typologie de la diversification	28
Section 2 : Avantages, inconvénients et les composantes de la diversification.....	30
2.1 Avantages de la diversification	30
2.2 Inconvénients de la diversification :.....	31
2.3 Les composantes de la diversification	32
Section 3 : La performance de l'entreprise	34
3.1 Définition de la performance.....	34
3.2 Les objectifs de la performance.....	36
3.3 Les types et formes de performance	36
Conclusion.....	40

Chapitre III: Etude empirique cas de Cevital agro-industrie

Introduction	41
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL	41
1.1 Présentation du groupe CEVITAL	41
1.2 Présentation de CEVITAL Agro-industrie.....	41
1.3 Les activités du groupe Cevital Agro-Alimentaire.....	47
Section 2 : Méthodologie de recherche	52
2.1 Objectif de notre recherche	52
2.2 Choix de la méthode de recherche.....	52
Section 3 : Analyse des résultats du guide d'entretien	52
3.1 Choix de la technique d'entretien pour la collecte de données	52
3.2 Les différents types de questions au cours de l'entretien.....	53
3.3 Analyses des résultats.....	53

Conclusion.....	61
Conclusion générale	62
Références bibliographiques	
Annexes	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire examine la diversification des activités économiques de CEVITAL ainsi que les relations entre la diversification et la performance d'une entreprise. La diversification des activités économiques joue un rôle crucial au sein d'une entreprise. En se diversifiant, une entreprise peut partager les risques et avoir accès à de nouveaux marchés ce qui peut solidifier sa position concurrentielle. Cependant, il est capital de souligner que la diversification doit être mise en œuvre de manière stratégique tout en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise ainsi que les inconvénients de la diversification. Ce mémoire souligne également l'importance des outils d'analyse stratégique dans l'élaboration d'une stratégie solide. Le succès de la diversification dépend de sa mise en œuvre et sa gestion. Une diversification équilibrée peut améliorer la performance en réduisant les risques et en ouvrant de nouvelles opportunités, tandis qu'une diversification excessive ou mal gérée peut avoir des effets négatifs sur la performance globale.

Mots clés : Stratégie, diversification, performance, CEVITAL.

Abstract

This dissertation examines the economic diversification of CEVITAL, as well as the relationship between diversification and company performance. Economic diversification plays a crucial role within a company. By diversifying, a company can share risks and gain access to new markets, which can strengthen its competitive position. However, it is essential to emphasize that diversification must be strategically implemented, taking into account the internal and external environment of the company, as well as the drawbacks of diversification. This dissertation also underscores the importance of strategic analysis tools in developing a solid strategy. The success of diversification depends on its implementation and management. Balanced diversification can enhance performance by reducing risks and opening up new opportunities, while excessive or poorly managed diversification can have negative effects on overall performance.

Keywords : Strategy, diversification, performance, CEVITAL.

ملخص

يتناول هذا البحث تنوع الأنشطة الاقتصادية لشركة سيفيتال، بالإضافة إلى العلاقة بين التنوع وأداء الشركة يلعب التنوع الاقتصادي دورًا حاسمًا داخل الشركة من خلال التنوع، يمكن للشركة تقاسم المخاطر والوصول إلى أسواق جديدة، مما يمكن أن يعزز موقفها التنافسي ومع ذلك، يُشدد على أهمية تنفيذ التنوع بشكل استراتيجي، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للشركة، بالإضافة إلى العيوب المحتملة للتنوع. يسلط هذا البحث أيضًا الضوء على أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي في وضع استراتيجية قوية. يعتمد نجاح التنوع على تنفيذه وإدارته يمكن أن يعزز التنوع المتوازن الأداء من خلال تقليل المخاطر وفتح فرص جديدة، بينما يمكن أن يؤدي التنوع الزائد أو غير الجيد للتدبير إلى آثار سلبية على الأداء العام

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، تنوع، أداء، سيفيتال.