

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou

**Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion département des sciences
commerciales**



*Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences Commerciales*

Spécialité : Management Marketing

*La gestion du portefeuille produit
Cas de CEVITAL-Agro-industrie*

Présenté par :

- Mme.Imene BESSAH
- Mme.Tinhinane HAMIDI

Dirigé par :

- M.Anis HAMDAD

Jury:

Président : M.Ahmed SADOUD

Examineur : M. Lounes HAMI

Encadreur: M. Anis HAMDAD

Promotion : 2022-2023

Remerciements

Nous remercions d'abord le bon dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que nos chers parents qui par leur aide, leur conseil, leur soutien ont contribué à notre réussite.

On est très heureuses de témoigner notre gratitude à notre promoteur et enseignant monsieur HAMDAD Anis, pour le grand honneur qu'il nous a fait en acceptant de nous encadrer dans ce présent mémoire, et pour tous les enseignements et les connaissances qu'il nous a transmis durant notre parcours universitaire.

Qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde reconnaissance pour la compréhension la patience et dynamisme avec lesquels il a dirigé notre travail.

Une immense gratitude à notre encadrant chez CEVITAL-agro industrie, monsieur NAIT ALI Belkacem, pour son encadrement, ses conseils et sa courtoisie dont il a fait preuve durant notre stage au sien de l'entreprise. Ainsi que on tient à remercier l'ensemble du personnel de CEVITAL-agro-industrie avec qui on a eu l'honneur de travailler. On remercie les enseignants de l'UMMTO qui ont contribué à la réussite de notre formation.

Que toutes les personnes du département de commerce trouvent ici notre sincères remerciements pour tout ce qu'elles m'ont apporté.

On remercie sans les nommer, tous nos collègues qui nous ont soutenu moralement et matériellement. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos sincère reconnaissance.

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille, qui m'ont soutenus et encouragés dans mes études et m'ont ainsi permis d'aller toujours de l'avant, et à ma chère binôme (Tinhinane HAMIDI) aussi mes amis (Katia, Leticia, Meriem.....)

Je remercie, infiniment tout le personnel du Groupe CEVITAL (Mr CHALA SAID, Mr Nait Belkacem, Mr Arab Yanis, Mr bellebia Karim) qui m'ont accueilli à bras ouvert et m'ont offert le Terrain favorable pour la réalisation de mon travail.

Imene BESSAH

Dédicace

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

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

*A mes adorables frère et sœur : SMAIL et ZINA à qui je souhaite la
réussite dans leurs vies ;*

A la mémoire de ma grand-mère BAYA

A mes amis : Tassadit, Katia, Liza

A mon cher amie et binôme BESSAH IMENE et sa famille

Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe de CEVITAL DE FREHA

Tinhinane HAMIDI

Table des matières

Chapitre I.....	13
Introduction:.....	14
1. Section 1: Définition des différents types de la diversification.....	15
1.1 Définitions.....	15
1.2 Les différents types de diversification:.....	18
1.2.1. Diversification horizontale :.....	19
1.2.2. Diversification verticale :.....	19
2. Section 2: Diversification des formes et objectifs:.....	19
Introduction:.....	19
2.1 Les formes de diversification :.....	19
2.1.1 Les formes de diversification selon les déterminants.....	19
2.1.1.1 La diversification liée.....	20
2.1.1.2 La diversification non reliée :.....	21
2.1.2 Les formes de diversification selon la position concurrentielle et l'attrait du secteur: ...	22
2.2. Les objectifs de la diversification :.....	25
2.2.1. Objectifs stratégique et concurrentiel :.....	25
2.2.2 Les objectifs organisationnel et économique :.....	26
Conclusion :.....	30
Chapitre II.....	31
Introduction:.....	32
1. Section 1: le problème des frontières de l'entreprise.....	32
1.1 Frontière de l'entreprise:.....	32
1.2 La théorie de la cohérence de la grande firme :.....	33
2. Section 2: Les matrices de gestion de portefeuille d'activités.....	36
2.1 Les matrices BCG, ADL, MC KINSEY :.....	36
2.2 Analyse SWOT :.....	43
Conclusion.....	45
Chapitre III.....	46
Introduction :.....	47

1.	Section 1. Présentation du groupe CEVITAL-agro industrie	48
1.1	Présentation du groupe CEVITAL-agro industrie:	48
1.2	Historique de CEVITAL agro-industrie:	48
	50
1.3	Position géographique:	51
1.4	Activités et objectifs de CEVITAL-agro industrie :	51
1.4.1	Activités de CEVITAL-agro industrie:	51
1.4.2	Objectifs :	52
1.5	Le choix stratégique de CEVITAL-agro industrie :	52
1.6	Structure organisationnelle du complexe CEVITAL-agro industrie:	53
1.7	Les principales missions des différentes directions du complexe :	55
1.8	La gamme de produit :	59
1.9	Les capacités du complexe CEVITAL-agro industrie:	61
1.9.1	Les capacités de production :	61
1.9.2	Les capacités en ressources humaines :	62
1.9.3	Les capacités commerciales :	62
1.9.4	Les capacités des expéditions :	62
2.	SECTION 02: Présentation et analyses des résultats de l'enquête:	64
2.1	Présentation de l'enquête :	64
2.2	Analyse des résultats :	66
2.3	Les choix stratégique issus de la Matrice BCG.....	68
2.4	Les limitations de la matrice BCG	68
2.5	Les avantages de la matrice BCG	69
2.6	Les inconvénients de la matrice BCG.....	70
2.7	La configuration du portefeuille produit	70
	Conclusion:	71
	CONCLUSION GENERALE	72
	BIBLIOGRAPHIE	76

Liste des abréviations

- ADL : ARTHUR.D. LITTLE
- AGO : l'assemblée générale ordinaire
- BCG : Boston Consulting GROUP
- CA : Chiffre d'Affaires
- DAS : Domaine d'Activité Stratégique
- DCP: Déclaration de Cessation des paiements
- DFC : Direction Finances et Comptabilité.
- DRH : Direction ressources humaines.
- INPV : L'institut national de protection des végétaux
- PDG : Président Directeur Général
- PDMR : Parts de marché relatives
- R&D : Recherche et développement
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TC :transport conteneur.
- TCT : Théorie des Coûts de Transaction
- TX : Taux de croissance
- .- QHSE: Le Directeur (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement).

Liste des tableaux

-Tableau n°01:les différents types matrice de BCG.....p38

-Tableau n°02 :Taux de croissance et part de marché relative.....p66

Liste des figures

- Figure n°01 :les quatre modes de la diversification.....p24
- Figure n°02 : la matrice BCG.....p37
- Figure n°03 : la matrice ADL.....p41
- Figure n°04 :la matrice Mc Kinsey.....p42
- Figure n° 05: Organigramme de CEVITAL-agro industriep54
- Figure n°06: La matrice BCG cas pratiquep67

Introduction générale :

Dans le contexte économique actuel certaines entreprises évoluent dans un univers concurrentiel pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

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

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

La diversification est donc un moyen de satisfaire les ambitions de croissance qui ne pourraient plus être satisfaites par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. C'est aussi un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. Il importe désormais de favoriser les remises en cause permanentes, pour faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et aussi d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Car la vocation de toute entreprise est d'assurer sa pérennité et de générer des profits qui peuvent assurer sa croissance.

Ainsi, l'entreprise doit s'accommoder de son environnement en mettant un accent particulier sur les stratégies de croissance, à l'instar de la stratégie de diversification. Cette stratégie consiste à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux. Si l'on se réfère à la littérature relative à la stratégie, il ressort que les années 1960 – 1970 ont été marquées par la diversification.

L'entreprise développe de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés pour répondre aux besoins de ses clients actuels. Ces nouveautés ne sont pas forcément liées aux produits existants déjà, mais elles sauront répondre à la clientèle. La stratégie de diversification horizontale est la plus simple à mettre en œuvre puisqu'il s'agit d'étendre le DAS et les compétences déjà possédées par l'entreprise : élargissement de la gamme, ciblage d'un nouveau type de clientèle, développement de produits connexes à ceux proposés.

L'analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) a pour objectif de déterminer leur valeur intrinsèque ainsi que leur importance vis-à-vis de la concurrence, elle permet également de cibler au niveau de chaque DAS la stratégie la plus adaptée, l'investissement le plus approprié (faut-il les développer, les maintenir, les exploiter ou les abandonner - C'est une aide précieuse à la décision stratégique. Plusieurs méthodes ont pu être élaborées durant les années 1960, notamment par les grands bureaux de Consulting tels que Boston Consulting Group.

En effet, soutenues par une forte croissance et une rentabilité intéressante, les entreprises se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activités. Ce comportement se développe de plus en plus dans le monde et notamment en Algérie. C'est ainsi que nous sommes intéressés à l'entreprise CEVITAL-agro industrie.

Contexte de la Recherche

Pour tout cela, dans le cadre de notre étude, notre choix c'est porté sur l'analyse de la gestion de portefeuille produit dans une entreprise agro industrie au sein du groupe CEVITAL Freha, l'une des entreprises privées les plus dynamique dans le secteur d'agro alimentaire en Algérie et leader en Afrique.

Sur ce, notre préoccupation majeure en rédigeant ce modeste travail est de répondre à la problématique suivante :

Quelle est la configuration du portefeuille produit CEVITAL-agro-industrie ?

De cette problématique principale de recherche, plusieurs questions méritent d'être posées ; à savoir :

- Est-ce que le portefeuille produit de CEVITAL-agro industrie est équilibré ?
- Pourquoi l'entreprise CEVITAL-agro-industrie a-t-elle voulu se diversifier ?
- Quels sont les moyens appliqués dans l'analyse de cette démarche stratégique ?

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- I. Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de notre recherche, où nous allons étudier les fondements théoriques relatifs à la stratégie de diversification.
- II. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre méthodologique où nous allons étudier les outils et méthodes stratégiques qui vont nous permettre d'analyser et d'évaluer la gestion du portefeuille d'activité des produits de CEVITAL-agro-industrie sur le marché.

III. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de CEVITAL-agro industrie, ensuite nous allons analyser son positionnement sur le marché pour pouvoir évaluer son portefeuille d'activité à partir de l'interprétation des résultats de la matrice BCG.

Enfin, nous terminons ce mémoire par une conclusion générale.

Objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est de traiter un sujet important sur la gestion du portefeuille produit au sein des groupes industriels. Le choix de cette entreprise est motivé par le fait qu'elle est d'une part, une des entreprises algériennes qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algérienne, d'autre part la configuration de l'industrie où CEVITAL-agro industrie évolue a changé, et de nouvelles règles de jeux concurrentiels s'imposent.

En dépit de la taille de CEVITAL-agro industrie qui demeure toujours grande, voit ses parts de marchés se régresser et sa survie menacée.

Chapitre I

Chapitre I : les fondements théoriques de la stratégie diversification

Introduction:

« L'exemple des entreprises qui ont réussi aujourd'hui montre que certaines voies de développement ont pu être suivies à l'instar de la diversification » ¹. La diversification du portefeuille produits/services apparaît dès lors, pour certaines entreprises, comme une priorité pour contrer la concurrence de plus en plus vive et agressive sur la plupart des marchés. Ainsi, un regain des stratégies de diversification se manifeste pour rendre les entreprises beaucoup plus performantes.

L'intérêt principal de ce chapitre est d'expliquer le concept de la notion diversification. Nous allons ainsi, essayer de présenter l'essentiel des concepts qui seront utilisés dans le reste de notre travail de recherche. Nous parlerons aussi des types ainsi que les déterminants qui mène à la diversification, des fondements et des motivations de cette dernière, et enfin des enjeux liés à ce type de stratégie.

1. STRATEGOR(1997),politique générale de l'entreprise3è édition Dunod, Paris

Chapitre I : les fondements théoriques de la stratégie diversification

1. Section 1: Définition des différents types de la diversification

Face au défi de la mondialisation et du progrès technologique, la plupart des entreprises sont obligées de développer des politiques marketing et commerciales susceptibles de leur garantir une vie durable. La diversification apparaît ainsi comme l'une des stratégies sur lesquelles les organisations doivent bâtir leur pérennité. Cependant, avant de d'aborder l'objectif, l'apport théorique et les composantes de la diversification, il convient, au préalable, de définir la notion de diversification telle que perçue par la littérature.

1.1 Définitions

Un examen de la revue de littérature, révèle qu'il n'y a pas de consensus sur une définition de la diversification.

Dans le même ordre d'idée, (Strategor ,2005), ² remarque que la question de la diversification, c'est-à-dire, celle du développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base, est probablement celle qui a donné lieu au plus grand nombre de controverses, que ce soit parmi les chercheurs, les cadres dirigeants, les investisseurs, les analystes financiers, etc.

Pour Gort (1962) ³, la diversification représente le nombre de marchés dans lequel une entreprise est présente. Il a ainsi utilisé le concept d' « hétérogénéité de la production ».

Ramanujam et Varadarajan (1989, P 525)⁴, définissent la diversification, comme « l'entrée d'une firme dans de nouveaux domaines d'activités soit par croissance interne ou par acquisition qui entraîne un changement au niveau de la structure organisationnelle ». Cette définition met l'accent sur deux implications. La première est de nature processuelle. C'est pourquoi Le Loarne (2004) considère que tous les groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus. La deuxième implication est organisationnelle. Selon Ramanujam et Varadarajan (1989), la manière dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée varie considérablement.

2. (Strategor ,2005)

3. Gort (1962),

4. Ramanujam et Varadarajan (1989) RAMANUJAM V., VARADARAJAN P.R., Research on corporate diversification: a synthesis, Strategic Management Journal,

Chapitre I : les fondements théoriques de la stratégie diversification

Kamien et Schwarts (1975) ⁵ont défini la diversification selon le critère de classification. Ils considèrent une entreprise comme diversifiée lorsque celle-ci est présente dans un branche produisant des biens classés dans une autre branche

La notion de diversification proposée par Ansoff (1957 ; 1965)⁶ met l'accent sur l'entrée d'une entreprise sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Il définit donc la diversification comme un processus. Des tentatives encore plus récentes de définition du concept de la diversification ont mis l'accent sur la nature multidimensionnelle du phénomène de la diversification.

Booz et all (1985)⁷, ont défini la diversification comme un moyen d'extension des activités d'une entreprise afin d'obtenir une meilleure croissance et/ou pour réduire les risques

C'est au début du **20ème** siècle que l'on voit apparaître ce nouveau mouvement stratégique : la diversification.

Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins » ⁸.

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise » ⁹.

Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille en actifs différents pour s'assurer un porte feuille rentable. De cette recommandation, ressort la maxime selon laquelle : « Il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier » ¹⁰. C'est à travers cet adage que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

Dans le même ordre d'idée, l'analyse de Markowitz (1959) permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers » ¹¹.

5. Kamien et Schwarts (1975)

6. Ansoff (1957 ; 1965)

7. Booz et all (1985)

8. CHANDLER Alfter.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, page 92

9. Tobin James, essais dans les économies, vol 1 macroéconomies.

10. Idem.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Le concept d'efficience permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimal et diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier¹².

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

Aussi, Louitri¹³ explique que compte tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs définit la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que : Les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois¹⁴ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargie ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque là.

Il va donc s'agir ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale.

A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-josas (STRATEGOR 3^e édition) pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes » .

11. MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, théorie financière 4^e édition.

12. Idem

13. LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels, éducation, paris, 2005,

14. Kotler et Dubois

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures.¹⁵

Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures.¹⁵

Quant à Aubert (1995), la diversification est un choix stratégique pour le développement de l'entreprise. Elle consiste à acquérir un ou plusieurs DAS, donc à acquérir un ou plusieurs nouveaux métiers. Objectivement, « la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement d'activité ». (strategor, 2004, p205).¹⁶

Berry (1974) a quant à lui défini la diversification comme une augmentation du nombre d'industries dans lesquelles les entreprises sont présentes.¹⁷

En synthèse, la stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux. La diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise. Contrairement à la spécialisation, qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

1.2. Les différents types de diversification

Selon Igor Ansoff¹⁸, une diversification se doit de suivre un schéma logique. Elle dépend en effet de différents facteurs. Il définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique, et conglomérée.

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce.

15. Chandler

16. Aubert (1995) Stratégie d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat. Editions Liaisons.

17. Berry (1974)

18. Igor Ansoff est un professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

1.2.1. Diversification horizontale

La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voir maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

De plus, dans la majorité des cas, ce type de diversification n'impose aucun apprentissage. En effet, la nouvelle activité a bien souvent un lien technologique avec les précédentes. Cependant, dans le cas contraire, elle nécessite la maîtrise de métiers différents.

1.2.2. Diversification verticale

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval. A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

2. Section 2: Diversification des formes et objectifs

Introduction

La littérature sur les formes et les types de diversification est riche et abondante. Au point que Glueck et Lawrence reprochent à Ansoff de parler de « la » diversification alors que ce « n'est pas une stratégie, mais plusieurs types de stratégies » (Glueck et Jauch, 1984, p236). Desreumaux confirme qu'il serait préférable « de conjuguer cette stratégie au pluriel » (1993, p269). Les formes de diversification peuvent varier, selon que l'on s'intéresse à leur nature, au contexte dans lequel elles s'opèrent, ou aux motivations qui les animent. Dans le cadre de notre thèse, nous mettons l'accent sur les formes de diversification qui découlent des déterminants de la diversification, et des formes qui découlent de la position concurrentielle de la firme.

2.1. Les formes de diversification

2.1.1 Les formes de diversification selon les déterminants

En fonction des déterminants de la diversification, il est courant de distinguer deux types : diversification reliée (related diversification) et diversification non-reliée (unrelated diversification). Selon (Benadjaoud, 2003), la diversification est considérée comme liée si au moins une des quatre caractéristiques suivantes est présente :

- Elle implique des activités qui servent des marchés similaires et/ou utilisant des systèmes de distribution similaires.
- Des technologies de production similaires sont employées par les activités en question.
- Les activités en question exploitent la même recherche scientifique.
- Les activités ne partagent pas les mêmes compétences fonctionnelles mais appartiennent à des segments différents de la même chaîne commerciale.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

- Les activités ne partagent pas les mêmes compétences fonctionnelles mais appartiennent à des segments différents de la même chaîne commerciale.

À l'inverse, la diversification non liée implique un mouvement dans des activités qui ne sont caractérisées par aucun de ces quatre points cités ci-dessus.

2.1.1.1 La diversification liée

Les auteurs en management stratégique s'accordent à dire qu'une diversification est dite « liée » si elle permet l'exploitation et le partage de compétences et de ressources entre les activités de la firme, que ce soit du point de vue du produit, du marché ou de la technologie. Contrairement aux autres types de diversification, la diversification liée offre la possibilité d'utiliser les compétences de l'activité de base dans les nouvelles activités.

Grandval et Vergnaud (2006) considèrent qu'une diversification est liée si les nouvelles activités et les activités déjà existantes de la firme présentent des facteurs-clés de succès similaires et ont des compétences fonctionnelles communes.

Ces dernières peuvent être organisationnelles stratégiques ou opérationnelles. Elles sont organisationnelles lorsqu'elles s'expriment par la possibilité d'un partage de certains départements et services ; elles sont stratégiques lorsqu'elles permettent l'exploitation de compétences managériales similaires ; elles sont opérationnelles. (Benadjaoud, 2003)

La diversification liée consiste donc à se développer dans une activité qui présente un ou plusieurs liens avec les activités existantes. Ces liens peuvent concerner des domaines aussi variés que la technologie, la distribution, la clientèle et le marketing, et facilite la réalisation des synergies. La complémentarité des activités est susceptible de permettre des économies de champs et d'ajouter de la valeur aux produits commercialisés.

La diversification liée peut être destinée à accroître le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur. Elle peut s'expliquer par l'évolution de la demande. Les économies de champ se référant à la différence entre la somme des coûts plusieurs activités menées conjointement et la somme des coûts de ces mêmes activités menées indépendamment les unes des autres.

Elles proviennent de la valorisation d'une même ressource dans des activités différentes. La diversification reliée s'opère en général par voie d'intégration verticale ou horizontale.

A. La diversification liée par voie d'intégration verticale

L'intégration verticale est une forme de diversification répandue dans le monde entier. L'intégration verticale, est une stratégie qui consiste à réaliser tout ou une partie des activités en amont ou en aval de la filière de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès de fournisseurs ou d clients. Elle réduit l'incertitude sur les coûts et volumes des matières (en amont) et sur les conditions commerciales, coûts et volumes des produits finis par création de marchés captifs (en aval).

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

L'intégration verticale permet d'accroître le pouvoir de marché et de diminuer les coûts de transaction. Ces coûts de transaction peuvent être plus élevés lorsque les deux entreprises sont indépendantes et agissent sur un marché que lorsque les deux acteurs font partie d'une même organisation et sont coordonnés par une hiérarchie (Tarrondeau, 1998).

L'internalisation d'une activité auparavant réalisée à travers le marché permet la réalisation d'économies de production grâce à la suppression d'étapes logistiques liées au transfert physique des biens d'un site à l'autre. Elle autorise aussi des économies liées à l'organisation du transfert du bien et favorise la flexibilité organisationnelle. A travers l'intégration verticale, les firmes cherchent souvent à augmenter le contrôle de la valeur ajoutée du produit.

B. La diversification liée par voie d'intégration horizontale

Elle représente une stratégie de développement d'activités ou de rachat d'entreprises sur un même segment d'activité pour obtenir un effet de masse, un effet d'économies d'échelle et un effet de synergie. La position d'horizontalité cherche donc à étendre et à faire l'expansion de l'organisme par de la croissance externe, fusions-acquisitions de concurrents, sur un segment équivalent d'activité alors que celle de la verticalité tend à intégrer ou interner des métiers différents mais utiles dans la chaîne de valeur, souvent des partenaires.

La stratégie d'intégration horizontale suggère une concentration des agents économiques d'un même domaine – on parle aussi d'un effet de consolidation sectorielle pratiqué majoritairement par les multinationales ou les conglomérats.

L'intégration horizontale a pour effet de renforcer le pouvoir de marché en intégrant des entreprises du même secteur et en supprimant la concurrence entre elles (Lee, 2007). L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.

2.1.1.2 La diversification non reliée

Dans le cadre d'une diversification non liée, l'entreprise est amenée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. L'équilibre entre les activités est le critère recherché dans cette forme de diversification. Une entreprise peut chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources générées par des activités en phase de maturité.

De même, une entreprise dont les activités sont arrivées à maturité peut décider de placer ses ressources excédentaires dans des activités qui présentent des perspectives de développement intéressantes. Les entreprises dont la spécialisation est très étroite ou épuisée, peuvent également opter pour une diversification conglomérale afin de réduire l'indépendance d'une seule activité.

La diversification non-reliée recouvre l'intégration d'entreprises appartenant à différentes industries sans rapport vertical ni horizontal, pour profiter d'opportunités d'investissements intéressantes, pour équilibrer les activités en multipliant les domaines

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

d'intervention, pour se trouver sur des produits dont le cycle économique est inversé par rapport à celui de son produit de base, et pour créer un marché financier interne. La diversification conglomérale peut s'expliquer aussi par l'existence de fortes contraintes de sentiers, un apprentissage lent, et une sélection faible. (Faire des renvois de bas de page pour expliquer la sélection et la notion de sentier).

2.1.2 Les formes de diversification selon la position concurrentielle et

l'attrait du secteur

Selon la situation concurrentielle de l'entreprise, les buts visés par une politique de diversification différeront sensiblement. Une entreprise dominante dans un secteur d'activité, cherchera naturellement, à exploiter les ressources générées par l'activité actuelle dans d'autres secteurs d'activités. Une entreprise dont la position concurrentielle est marginale, cherchera davantage à réorienter ses ressources vers des secteurs d'activités plus porteurs (strategor, 2005)

Le choix d'une stratégie de diversification comporte donc deux axes d'investigation :

- L'attractivité du segment stratégique sur lequel l'entreprise exerce son activité principale ; celle-ci est essentiellement liée à la maturité du métier considéré, mais aussi aux règles du jeu concurrentiel ;

- La position concurrentielle de l'entreprise dans son activité principale, appréciée par rapport aux caractéristiques de ses principaux concurrents, mais aussi en fonction de son savoir-faire potentiel.

Ces deux indicateurs attrait du segment stratégique de départ et position concurrentielle sur ce segment permettent de déterminer si l'entreprise peut trouver un intérêt réel dans la diversification (et le quel), et si elle dispose des moyens suffisants pour mener à bien la diversification envisagée.

Détrie et Ramanantsoa (1983)¹⁹ ont proposé une grille de choix de diversification, fondée sur la position stratégique de départ, caractérisée par référence à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait du segment stratégique d'origine. Elle conduit à distinguer quatre types de diversification :

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

19. Détrie et Ramanantsoa (1983)stratégie de l'entreprise et diversification. Fernand Nathan.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

- La diversification de placement

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

Le placement peut être financier ou industriel :

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

- La diversification de redéploiement

C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. En d'autres termes, pour reprendre les deux axes autour desquels la stratégie de diversification s'articule, l'entreprise a une forte position concurrentielle sur le segment stratégique de départ mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible. La diversification, dans ce cas, devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

- La diversification de confortement

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

- La diversification de survie

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court. La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources.

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

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Figure 1: Les Quatres modes de diversification

Position concurrentielle du segment d'activité

Attractivité du segment

		Forte	Moyenne	Faible
Forte	Diversification de placement	Diversification de Confortement Diversification de Survie		
Faible	Diversification de déploiement			

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

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

2.2. Les objectifs de la diversification

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

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

Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

2.2.1. Objectifs stratégique et concurrentiel

- Sur le plan stratégique

L'analyse stratégique se fonde sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Nous reconnaissons avec Martinet (1987) que « **la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise.** »²⁰.

La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents.

La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle.

Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs ; La valeur étant d'après M. Porter ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'à l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

20. JEAN louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

- Sur le plan concurrentiel

Porter a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »²¹.

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

2.2.2. Les objectifs organisationnel et économique

- Sur le plan organisationnel

Orsini (1987) admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »²².

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

- Sur le plan économique

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

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

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

21. PORTER. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.

22. FELIX Orsini.- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Les avantages:

- Lorsque les activités sont liées entre elles par un « fil conducteur » (même métier ou même mission), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes.

Par exemple, une entreprise fabriquant des récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pot de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis vers les emballages en plastique, etc., en tablant sur les synergies : augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc.

- Lorsque les activités ne sont pas reliées entre elles (stratégie plus « conglomérale »), l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique.

Conformément à l'analyse de portefeuille d'activités, on peut alors plus aisément abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux. À la limite, l'idéal serait de détenir un portefeuille d'activités qui fluctueraient en sens opposé, avec quelques activités à rentabilité moyenne, mais stable (à l'image d'un portefeuille de titres, composé d'actions à revenu variable et d'obligations à revenu fixe).

- Bien entendu, les inconvénients sont la contrepartie des avantages mentionnés.
- Dans le cas d'activités synergétiques, le risque est qu'en cas de difficultés sur le secteur d'activités, toutes risquent d'être mises en difficulté tour à tour, comme dans la théorie des dominos.

De même, une détérioration de l'image ou de la performance de l'une d'entre elles a des effets sur les autres. Les difficultés de sortie sont accrues.

De plus, compte tenu de l'interdépendance des compétences, il est beaucoup plus difficile d'innover, de changer de cap stratégique (les résistances au changement seront beaucoup plus fortes). L'entreprise ainsi diversifiée sera mal préparée à affronter des « discontinuités stratégiques ».

- Dans le cas d'activités distinctes, dans des secteurs d'activité différents, le risque est évidemment de ne pas bénéficier d'effets de taille (on risque de ne pas avoir la taille critique sur chacun des marchés).

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

L'organisation sera beaucoup plus complexe (moins de savoir-faire seront mis en commun) et le contrôle des performances comme des actions, sera plus lourd, avec des risques de féodalités (difficulté à établir une culture commune dans l'entreprise, avec des risques d'affrontement pour l'obtention de ressources).

- L'intérêt de la diversification

Si chaque entreprise a ses raisons pour se diversifier, une diversification s'inscrit toujours dans un projet longuement réfléchi et suit un processus bien défini de sa conception à sa réalisation.

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.

a) Accroître les profits

Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En effet, en se focalisant sur un seul marché, et en le dominant, on s'assure des revenus tant que ce marché est porteur, mais ces revenus sont limités, ils ne peuvent pas dépasser une certaine limite.

Par exemple, un laboratoire qui vend des vaccins contre la grippe sait que, chaque année, à période fixe, il va vendre une quantité qui ne change pas ou peu. Même s'il gagne de l'argent, il ne peut pas espérer en gagner plus sans se déplacer sur un autre marché.

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits. Dans l'absolu, cet objectif peut être rempli par toutes les stratégies de diversification, cependant les diversifications totale et horizontale sont très souvent privilégiées.

b) Eviter la dépendance

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but celui d'éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs.

Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale, stratégie qui a été décrite en détail précédemment.²³

Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter.

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

Cette stratégie de diversification en amont a été beaucoup utilisée par des enseignes de grande distribution.

c) Se sauver

Enfin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître, comme par exemple le marché des ampoules dites « classiques ».

Ces entreprises, qui sont généralement en difficultés, ne disposent pas des fonds nécessaires à une vaste politique de diversification. Elles ne peuvent pas se permettre d'acheter du nouveau matériel ou d'embaucher.

Elles comptent plus sur la réutilisation du matériel et des compétences déjà présentes au sein de l'entreprise, et se tournent donc souvent vers la diversification horizontale, c'est-à-dire conserver le même métier de fond, mais s'orienter vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Cependant, en fin de compte, toutes les entreprises qui se diversifient le font pour survivre, même si ce n'est pas leur objectif principal dans l'immédiat. En effet Mr Yves Pelle, consultant chez PWC que nous avons rencontré, nous a expliqué qu'une entreprise qui ne se diversifie pas est, au final, vouée à la disparition. Les causes peuvent en être multiples, par exemple parce que le produit proposé est devenu obsolète, les concurrents directs sont devenus trop puissants et trop performants...

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.²⁴

Au final, la plupart des entreprises choisissent de se diversifier, car la diversification peut leur procurer des avantages concurrentiels assez efficaces.

23. BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013, P17

24. BARON.R et all, Op.cit., P17

Chapitre I: les fondements théoriques de la stratégie diversification

Conclusion

La diversification est la préoccupation de beaucoup d'entreprises, pour maîtriser les risques liés à la dépendance à un seul secteur, client, produit.

Comme chaque stratégie, la diversification aussi comporte des risques, pour cela beaucoup de types de diversification sont apparus selon les spécificités de chaque entreprise.

Les entreprises peuvent choisir une stratégie de diversification, mais ce n'est qu'en recourant à un diagnostic stratégique qu'elles savent si cette dernière leur convient, et quel type de diversification choisir.

Chapitre II

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Introduction

Comme le remarque Thiétart, et al (2015), rares les entreprises qui possèdent qu'une seule activité stratégique. Plus souvent, elles possèdent plusieurs couples homogènes de produits marchés. Dès lors, une firme est présente dans plusieurs domaines d'activités, se pose le problème de l'équilibre stratégique, c'est-à-dire, la question de l'allocation optimale de ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifiée. La firme s'orientera vers des activités risquées mais tournées vers l'avenir, ou privilégiera des activités plus sûres mais ancrées dans le passé ? Si la stratégie se veut une adaptation à l'environnement mouvant, complexe et concurrentiel, les décisions liées au management de portefeuille d'activités ne sont pas faites d'évidences ou de décisions binaires, il s'agit le plus souvent d'explorer et de tester plusieurs options et possibilités avant de faire des arbitrages. C'est dans ce contexte, que les grands cabinets de conseils en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D little), en collaboration avec certains de leurs clients, ont tenté de modéliser les décisions d'allocation de ressources au sein des firmes diversifiées.

Les matrices de portefeuilles répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des groupes possédant plusieurs activités (maxi fiches). Elles aident aussi les firmes sur quels DAS investir, et à l'inverse lesquels elles doivent abandonner. Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation.

1. Section 1: le problème des frontières de l'entreprise

1.1. Frontière de l'entreprise

S'intéresser aux frontières de l'entreprise, plus largement des organisations apparaît plus que légitime en science de gestion (Brechet, 2016). Traditionnellement la question des frontières de l'entreprise est abordée sous l'angle de la théorie des coûts de transaction. Difficile, dès lors que l'on évoque cette question, de ne pas se référer aux travaux pionniers de Coase (1937) et Williamson (1975, 1986). L'optique de départ était de comprendre pourquoi il existait des structures hiérarchiques alors que toutes les transactions pourraient théoriquement passer par le marché.

Suivant ces théories, établir une frontière entre l'organisation et l'environnement se justifie lorsque les coûts de transactions avec le marché s'avèrent supérieurs aux coûts de coordination induits par un fonctionnement de type hiérarchique.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

La frontière entre l'organisation et le marché est donc pensée comme la conséquence d'un choix rationnel visant à minimiser les coûts (Santos et Eisenhardt, 2005). Du point de vue du management stratégique, cela aidait notamment à construire des réponses à des problématiques telles que les choix d'internalisation/externalisation d'activités (Poppo et Zenger, 1998). Mais, nombre de travaux, nourris des enrichissements des théories de la firme, ont apporté des regards complémentaires, en mobilisant les arguments des théories évolutionnistes ayant trait notamment aux compétences et connaissances de l'entreprise (Desreumaux et Bréchet 1998 ; Koenig 1996). Dosi, et al (1990) en proposent une forme de synthèse en avançant le concept de cohérence qui leur permet d'envisager les frontières de l'entreprise en prenant en considération non seulement les coûts de transaction, mais aussi en se référant à l'apprentissage, aux contraintes de sentier, aux opportunités technologiques, à la sélection, à l'existence d'actifs complémentaires. C'est dans cette perspective explicitement dynamique que nous nous inscrivons pour l'analyse de la cohérence de la firme. Par ailleurs, il est important de souligner que la frontière est une notion différente de celle de la cohérence. En dehors de ces deux théories (TCT, et évolutionniste) on peut expliquer cette cohérence en se basant sur le critère technologique. Autrement dit, le portefeuille d'activité d'une entreprise finit là où finissent les possibilités de choix de la technologie employées.

1.2. La théorie de la cohérence de la grande firme

À travers le concept de la cohérence, Dosi, et al (1990) mettent l'accent non pas sur le pourquoi de la diversification mais sur le comment de la diversification, c'est-à-dire la diversification dans des lignes de produits particuliers. L'enjeu est alors pour ces auteurs est de développer une théorie qui explique, non seulement la cohérence, mais également les similitudes et les différences entre entreprises et entre industries quant au type de cohérence. De ce point de vue, ils préconisent de distinguer la cohérence au niveau des activités et celle au niveau de l'entreprise. Une entreprise est cohérente lorsque ses lignes d'activités sont reliées entre elles, dans le sens où elles partagent des caractéristiques communes. La cohérence s'accroît logiquement avec le nombre de caractéristiques partagées entre les lignes d'activités et le niveau auquel elles appartiennent.

La cohérence de l'entreprise apparaît sous quatre formes complémentaires ambidextres (Hamdouch, 1999) : (1) le passé détermine le présent et le futur. Ce sont les contraintes de sentier (path dependency). La notion de contrainte de sentier reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements antérieurs d'une entreprise et son répertoire de routine contraignent son comportement futur. ; (2) Les décisions sont prises en fonction des possibilités d'évolution futur en prenant en compte de l'irréversibilité des choix, notamment l'irréversibilité impliqué par l'économie des coûts de transaction ; (3) les effets de choix sont étalés dans le temps et sont cumulatifs ; (4) la firme développe un processus d'apprentissage organisationnel qui, à partir des choix antérieurs, lui permet de se constituer une "expérience" dans l'organisation et qui est mobilisable en permanence.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

En intégrant les deux conceptions, la TCT et la théorie évolutionniste, la cohérence est le résultat d'un double processus imbriqué. La cohérence apparaît clairement dans les stratégies d'intégration, analysées comme des choix de diversification. Dans ce cas la cohérence est technique. C'est le résultat d'une stratégie volontariste visant la construction d'une filière entière de production. La cohérence apparaît aussi à partir de la dépendance du sentier. Cela renvoie à la limitation de la rationalité. Autrement-dit, la cohérence se construit dans le temps à travers le processus d'apprentissage (rationalité procédurale) et le répertoire de routines constitué par l'entreprise. Dosi *et al* (2000) explique dans le détail, les éléments clés de la théorie de la cohérence.

- L'apprentissage

Selon les auteurs, l'apprentissage est l'exécution des tâches par rapport au facteur temps. L'expérimentation et la répétition font que les tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées. L'apprentissage est cumulatif, additif, et global. Il est cumulatif et additif dans le sens où ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris dans une période antérieure. Il est global, car il implique des compétences organisationnelles qu'individuelles. Bien que les compétences individuelles soient importantes, leur valeur dépend de leur utilisation dans des agencements organisationnels particuliers. L'apprentissage fonctionne selon des codes communs de communications et des procédures coordonnées de recherche de solution.

- Les contraintes de sentier

L'analyse des coûts de transaction sous l'angle de la spécificité des actifs (Williamson, 1975, 1985) permet de mettre en évidence des irréversibilités impliquées par l'économie des coûts de transaction. La notion de contrainte de sentier va plus loin que les notions d'irréversibilités et reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements passés d'une entreprise, et son répertoire de routine conditionnent sa trajectoire future. Les contraintes de sentier s'expliquent aussi par l'existence d'actifs complémentaires. Des activités passées de commercialisation requièrent des entreprises et les mettent en état de construire de telles complémentarités. Les actifs complémentaires sont utilisables pour les activités antérieures de l'entreprise mais également les nouvelles activités.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

- La sélection

La sélection fait référence à l'idée que « La viabilité des entreprises dépend de l'environnement de sélection et, en particulier, du niveau de concurrence (à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital), de la politique publique et de la fréquence des discontinuités technologiques. Pour ces auteurs, la disponibilité des liquidités est facteur clé pour la régulation de la sélection. Une trésorerie positive couvrant les besoins de réinvestissement et les opportunités d'investissement, l'entreprise sera capable de survivre. À défaut de la disponibilité des liquidités, elle aura besoin de recourir à un endettement additionnel ou à une augmentation du capital.

À la lumière de ces éléments, Dosi et al (1990) considèrent que le degré de cohérence de la grande firme dépend de l'interaction entre l'apprentissage, les contraintes de sentier et les opportunités d'une part, les actifs de complémentaires hérités et la sélection d'autre part. Ils proposent les six types d'entreprises suivants :

- Les firmes spécialisées, caractérisées par un apprentissage rapide et des contraintes de sentier étroites, produisant un seul produit et en forte croissance. Des exemples significatifs sont fournis par Compas Computer, Sun Microsystems, Intel, Boeing et Airbus ;
- Les firmes intégrées verticalement, définies par un apprentissage lent et des contraintes de sentier fortes et composées d'actifs spécialisés. Exxon, Shell et Dupont sont de bons exemples de ces firmes, d'où sont exclues les firmes nouvelles, parce que celles-ci sont rarement présentes dans les industries où l'apprentissage est lent ;
- Les firmes diversifiées et cohérentes, avec un apprentissage rapide, des contraintes de sentiers importantes liées à la présence de technologies génériques et une sélection étroite. IBM, Hewlett Packard, BMW, W.R. Gore et Raychem correspondent à de telles entreprises ;
- Les firmes réseaux, caractérisées par un apprentissage rapide, des trajectoires technologiques croisées et une sélection étroite, et représentées par des entreprises comme AT&T, Genentech et Chiron. De telles firmes perdurent tant que leurs trajectoires technologiques s'entrecroisent ;
- Les firmes creuses, qui en raison de contraintes de sentiers convergentes, assemblent des compétences pour le développement et la commercialisation d'un produit particulier. La pérennité de ces entreprises est problématique, sauf si l'environnement de sélection est faible.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

2. Section 2: Les matrices de gestion de portefeuille d'activités

2.1. Les matrices BCG, ADL, MC KINSEY

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise, dans un secteur d'activités donné, il existe plusieurs modèles. Dans notre étude nous n'allons privilégier que quelques-uns. Il s'agit notamment : du modèle de Boston Consulting Group, du modèle d'Arthur.D.Little et celui de Mc Kinsey.

L'intérêt de ces modèles est de permettre à l'entreprise de se fixer sur sa position stratégique et leur principe de base est le même. En effet, ils permettent d'apprécier chaque domaine d'activité stratégique (D.A.S) préalablement décomposé en fonction de sa valeur propre et de la position concurrentielle que l'entreprise y occupe.

❖ Les modèles d'analyse du portefeuille d'activité

L'analyse du portefeuille est une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise, d'évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités et de guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels.

En ce sens, l'analyse de portefeuille constitue à la fois un outil de synthèse de la situation des activités de l'entreprise (ou DAS) et un outil d'aide à la décision stratégique pour les entreprises qui gèrent un portefeuille de segments d'activités distincts ou qui souhaitent diversifier leur activité. Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise.

Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey par exemple), positionnent des activités de l'entreprise sur un schéma croisant deux dimensions : l'attractivité du segment d'activité d'une part et la situation concurrentielle de la firme sur ce segment d'autre part.

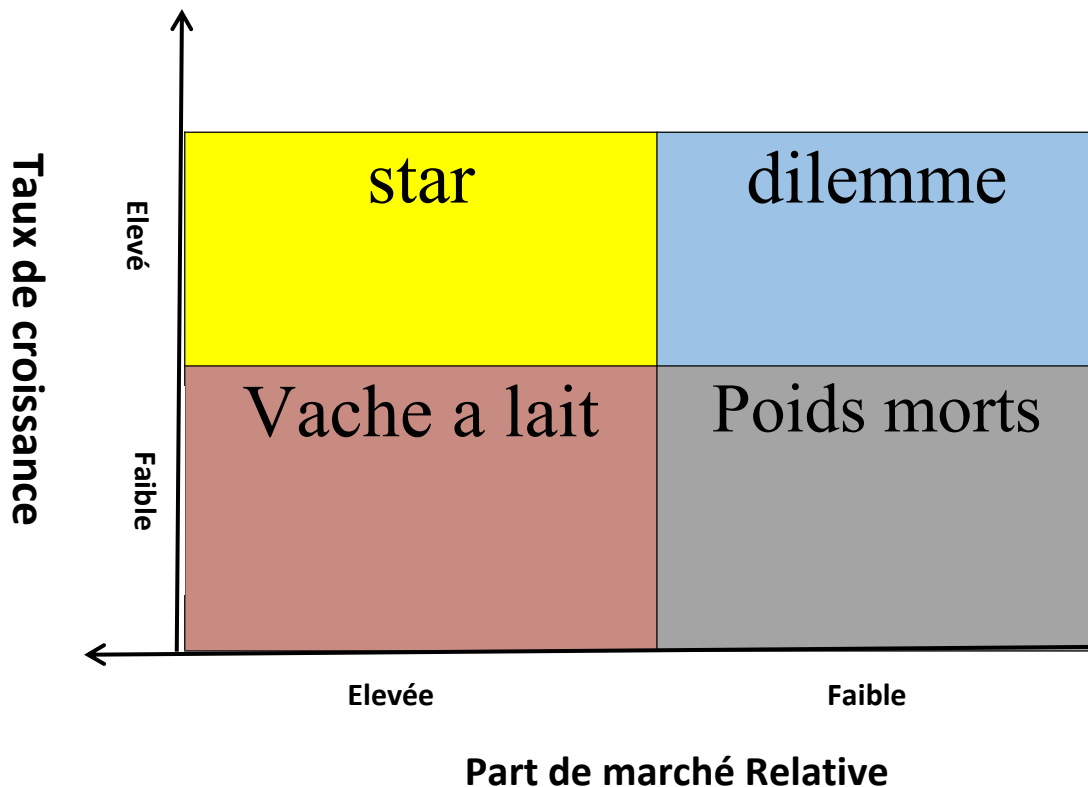
L'approche par portefeuille d'activités conclut ainsi la démarche globale de diagnostic stratégique : elle réalise une synthèse du diagnostic externe et du diagnostic interne en combinant dans l'analyse une évaluation de l'attractivité des activités (analyse externe) d'une part et de la situation de la firme (analyse interne) d'autre part.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

A. Le modèle de Boston Consulting Group (B.C.G)

Comme hypothèse ce modèle admet que la rentabilité de l'entreprise est d'autant plus grande que sa part de marché relative est élevée. La valeur de chaque activité étant mesurée par le taux de croissance et la position concurrentielle de chaque D.A.S évaluée par la part relative de marché de l'entreprise. Un D.A.S selon P.Charpentier (2004) est un << ensemble de produits qui partagent les mêmes ressources, affrontent la même concurrence et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique>>²⁵

Figure n°02 : la matrice BCG1

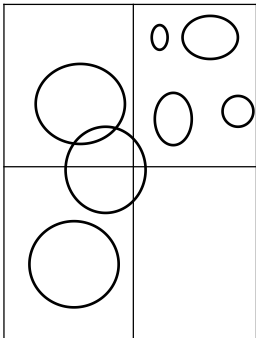
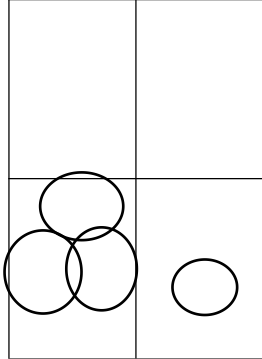
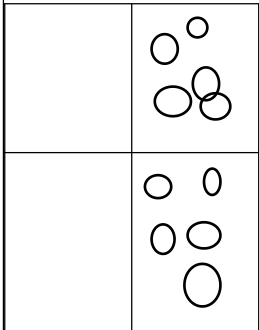


Source : stratégor (3ème édition)

25. CHARPENTIER, P. Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Agnès, 2004, page 67.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Tableau n1° : les différents types matrice de BCG

Portefeuille	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelles
	<p>Portefeuille équilibré Les DAS sont présents dans les 4 quadrants</p> <p>-Le développement est assuré par les «vedettes» et l'avenir par les nombreux «dilemmes»</p>	<p>Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité</p> <p>-Les «vache à lait» financent les «dilemmes»</p>	<p>Sereine, organisation capable d'innover et d transformer les activités émergentes en activités dominantes.</p> <p>Bon équilibre entre R&D, production, Marketing</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré. Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir («vedettes», «dilemmes»)</p> <p>Avenir compromis. Le stratège est inquiet!</p>	<p>Excellente rentabilité . Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable est heureux.</p>	<p>Vieillesante, incapable d'innover ou d'acquérir à l'extérieur des activités nouvelle.</p> <p>Culture du passé, organisation qui s'est endormie</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré. Situation inquiétante car les «dilemmes» se transforment en «poids morts» sans devenir des «vedettes», puis des «vache à lait».</p>	<p>Difficulté de rentabilité et de TR</p> <p>Risque de cessation de paiement CT et de perte d'indépendance.</p>	<p>Créative, bouillonnante d'idées.</p> <p>Aptitude au lancement de nouvelles activités</p> <p>Mauvaise coordination entre R&D et marketing.</p>

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Les activités dont la position concurrentielle est forte (et donc génératrices de liquidités) dans un marché en forte croissance (et donc exigeantes en liquidités) auront un solde net de liquidités équilibré ou faiblement déséquilibré. Ces activités qui préparent l'avenir de l'entreprise sont communément appelées « **vedettes** ».

Lorsque la croissance ralentit, les activités qui étaient dans ce cas et qui ont maintenu leur position relative à la concurrence deviendront des activités fortement génératrices de liquidités, puisque disposant d'une position de leadership associée à une croissance réduite. Lorsque la position concurrentielle est forte dans un secteur où la croissance est limitée, le solde net de liquidités est fortement positif. Pour cette raison, on les appelle communément « **Vaches à lait** ». Ce sont ces activités qui contribuent le plus au cash-flow de l'entreprise et sur lesquelles la direction générale, dans son processus d'allocation de ressources, compte pour financer la croissance d'autres activités de l'entreprise via des investissements en recherche ou des investissements en marketing, ou encore verser des dividendes.

Lorsque la position concurrentielle de l'entreprise ou de l'activité est faible dans un secteur en forte croissance, le solde net de liquidités est évidemment fortement négatif. Ces activités sont fortement consommatrices d'investissements pour financer la croissance, mais la position concurrentielle faible ne permet pas de génération de liquidités élevée. Ces activités exigent des choix clairs. L'objectif le plus évident est de les transformer en activités vedettes : cela signifie qu'il faut croître beaucoup plus vite que le marché qui est lui-même en forte croissance afin de gagner de la part de marché relativement aux autres concurrents.

Ces investissements destinés à accélérer la croissance peuvent être nécessaires sur les périodes assez longues ; l'entreprise qui s'engage dans une telle voie doit donc s'assurer qu'elle pourra financer les investissements nécessaires au renversement de position concurrentielle.

Si tel n'est pas le cas, c'est-à-dire si l'entreprise estime qu'elle n'a pas les liquidités suffisantes pour soutenir une stratégie agressive, ou si elle craint que le leader ne soit décidé à Conserver sa part de marché coûte que coûte, la solution la plus raisonnable est d'arrêter cette activité ou de la céder. Parce que les choix à effectuer sont difficiles et qu'il est toujours tentant de les repousser, ces activités sont appelées « **dilemmes** ».

Enfin, lorsque la croissance est faible ainsi que l'expérience, le solde net de liquidités est équilibré : ou faiblement négatif, ou faiblement positif. Les investissements ayant été amortis, l'analyse comptable pourra même faire apparaître un profit.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Par ailleurs, ces activités ne peuvent pas contribuer au financement d'autres activités étant peu génératrices de liquidités. Bien que d'un point de vue statistique, ces activités soient les plus fréquentes dans les entreprises, elles contribuent peu à la dynamique stratégique de l'entreprise. Pour cette Raison, on les appelle des « **poids morts** ». ²⁶

Enfin, il faut noter que le diagnostic stratégique requiert de plus en plus d'importance du fait de l'accroissement de la concurrence comme conséquence directe de la mondialisation. Actuellement, la plupart des entreprises sont conduites à définir et à mettre en œuvre des stratégies pour faire face aux évolutions et variations des marchés. Ainsi, le diagnostic stratégique a pour objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement.

B. Le modèle d'Arthur DehonLittle (A.D.L.)

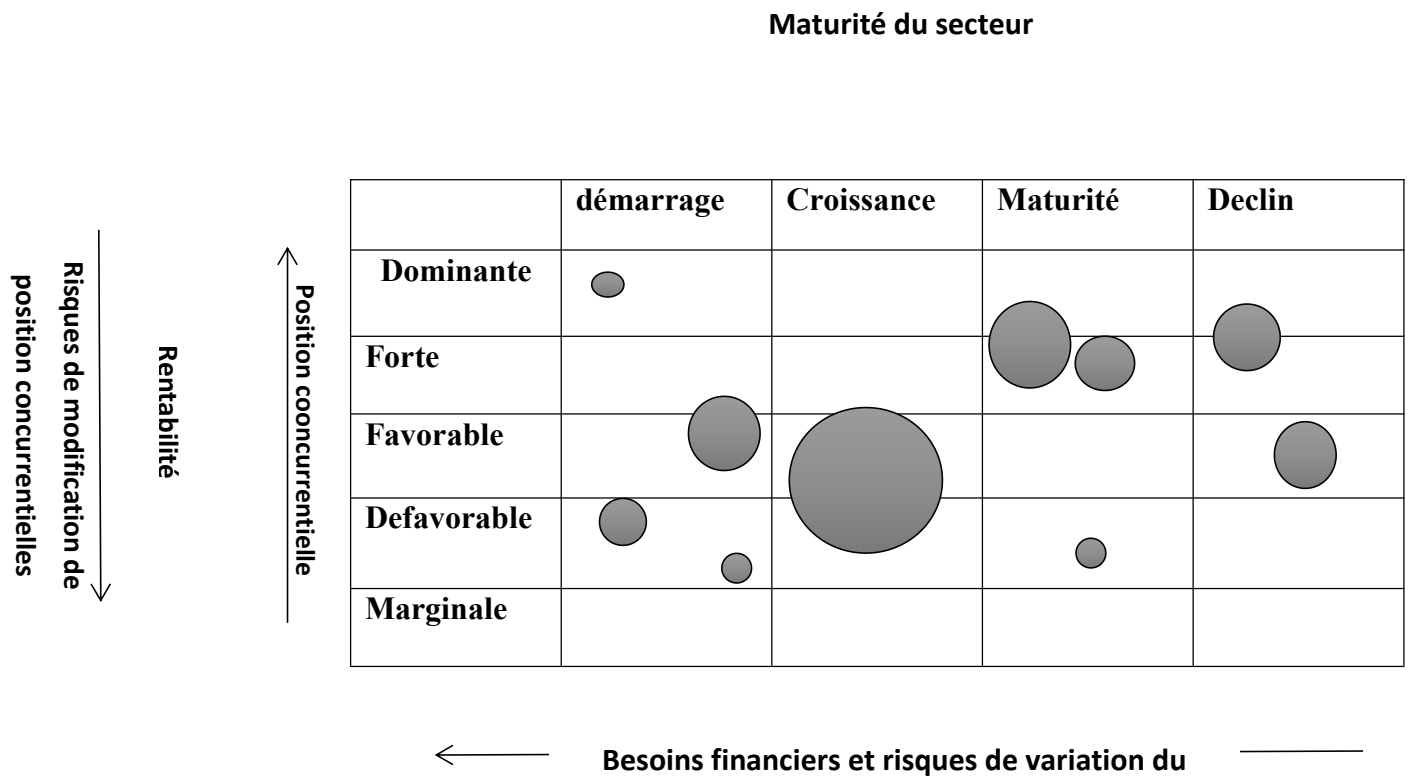
Ce modèle propose une évaluation plus fine de la position concurrentielle de l'entreprise. Pour chaque DAS, on repère les différents facteurs clés de succès auxquels l'on affecte un coefficient de pondération en fonction de l'importance relative dans chaque activité. Selon le degré de maîtrise de ces facteurs clés de succès (FCS), on détermine sa position concurrentielle.

La valeur de l'activité dans ce modèle est mesurée par son degré de maturité.

26. Jean Marie Ducreux et All, Op.cit, p57-58-59-60.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Figure n°3 : la matrice A.D.L



Source : économie d'entreprise, édition :Dunod, paris, 2001.

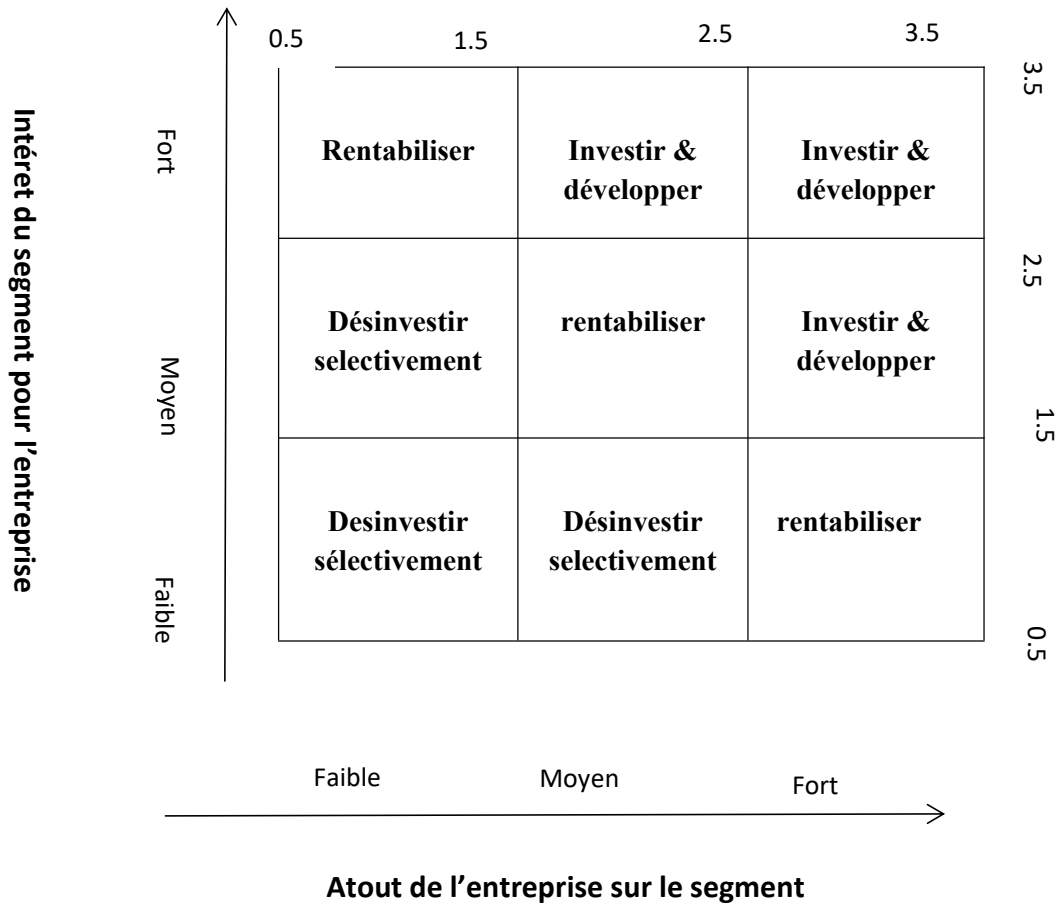
C. Le modèle de Mc Kinsey

Dans ce modèle, on retrouve les mêmes variables que dans les modèles précédents, l'attrait de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. Ce dernier critère est d'ailleurs repris de la matrice A.D.L, à la différence que l'évaluation se fait sur la base d'un nombre de FCS plus importants.

La démarche de Mc Kinsey suppose un traitement différencié : les critères ne sont pas nécessairement les mêmes d'une entreprise à une autre et peuvent évoluer dans le temps pour une même entreprise.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Figure n°4 : la matrice de Mc Kinsey



Source : économie d'entreprise, édition : Dunod, paris, 2001.

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

La finalité recherchée par les trois modèles cités ci-dessus, qui sont des modèles d'analyse de portefeuilles d'activités est de faciliter la gestion globale de l'ensemble des activités de l'entreprise. Ils consacrent leurs analyses sur deux dimensions principales : la valeur des domaines d'activités considérées et la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun de ses domaines. L'entreprise doit ensuite mettre en œuvre dans chaque domaine d'activité une stratégie concurrentielle.

« Toute manœuvre stratégique au sein d'une branche devrait avoir pour point de départ l'une des stratégies concurrentielles de base »²⁷(2005) définie par M.Porter .

2.2 Analyse SWOT

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

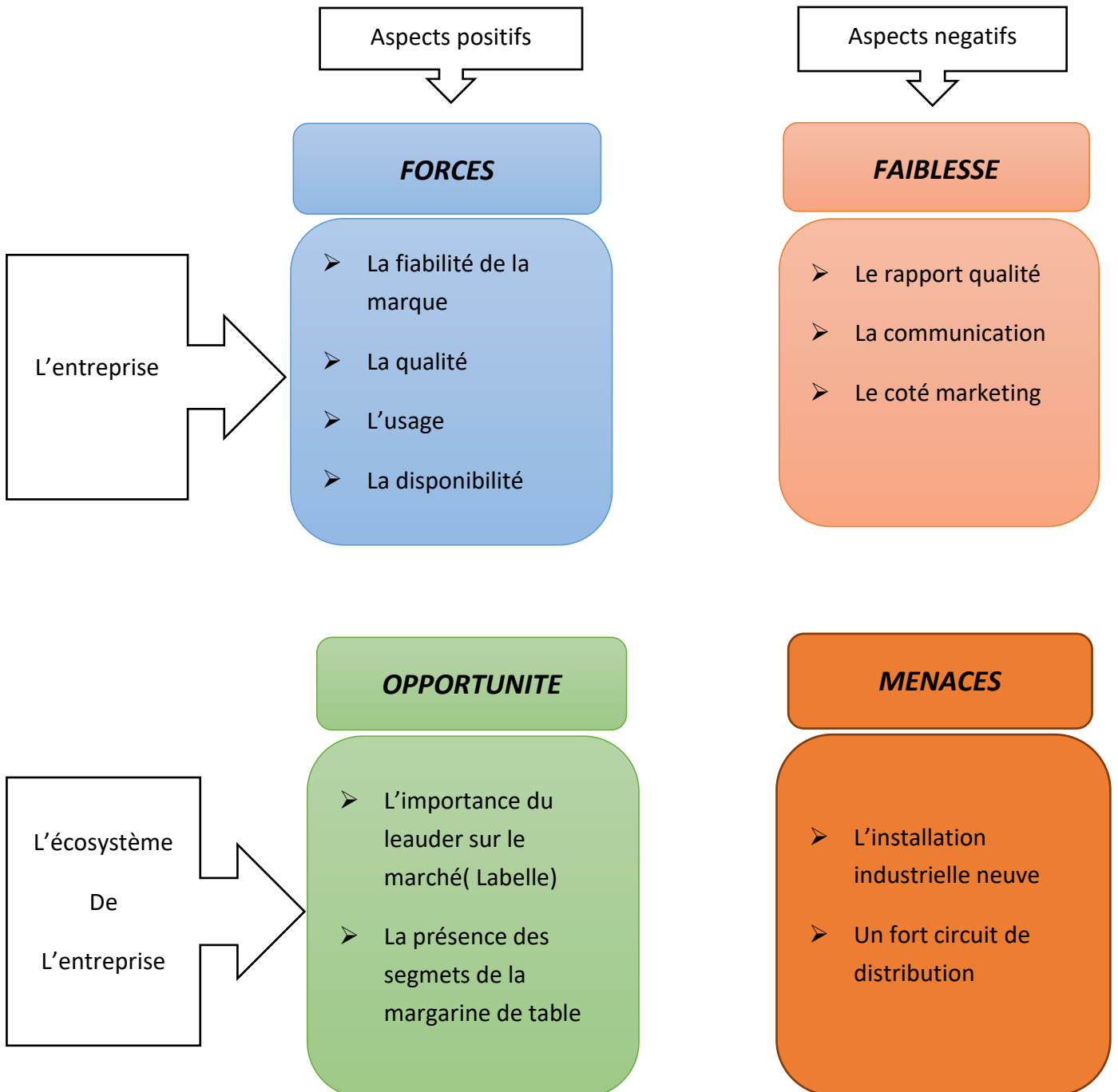
La démarche d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit :

- En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par suite voir et décider ce qu'il est possible de faire ;
- Puis, Une analyse externe qui elle permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire. »²⁸

27. GERVAIS, stratégie de l'entreprise, éd. Dunod, 2005, Page 135.»

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

Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités



Chapitre II: La gestion du portefeuille d'activités

Conclusion

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

A cela nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste à d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possible, enfin, de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi les choix que l'entreprise peut faire, la stratégie de diversification qu'on va mieux détailler dans le chapitre qui suit.

Chapitre III

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

Introduction

CEVITAL-agro industrie est l'une des plus importantes entreprises privées en Algérie, mais, aussi dans le continent africain. L'entreprise a connu, une évolution remarquable à l'échelle nationale et s'est même internationalisé. Son activité est, aujourd'hui, largement diversifiée; agroalimentaire, distribution, transport-logistique, commercialisation de grandes marques internationales.

Nous présenterons, dans un premier temps, le complexe agroalimentaire CEVITAL-agro industrie, sa situation géographique, ses différentes filiales, ses activités et objectifs, les principaux concurrents, sa structure organisationnelle ainsi que les principales missions de ses différentes directions, la deuxième section consistera à la présentation de l'enquête et l'analyse des résultats au niveau du groupe CEVITAL-agro industrie.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

1. Section 1. Présentation du groupe CEVITAL-agro industrie

Dans cette section nous présentons le groupe CEVITAL-agro industrie, sa situation géographique, ses différentes filiales, ses activités et objectifs, les principaux concurrents, sa structure organisationnelle, et les principales missions de ses différentes directions.

1.1 Présentation du groupe CEVITAL-agro industrie

Avant de présenter le groupe CEVITAL-agro industrie, il est important de préciser le cadre spatio-temporel de l'étude. Le champ d'étude concerne l'ensemble des filiales du groupe CEVITAL-agro industrie. La collecte de données au sein de l'entreprise a débuté à la fin de l'année 2019 et s'est poursuivie jusqu'en début de l'année de 2022. Deux événements majeurs ont marqué ce processus de collecte de données ; le Hirak et la pandémie de la Covid 19.

Le groupe CEVITAL est fondé en 1998 par l'entrepreneur IssadRebrab en investissant dans le secteur agro-alimentaire. Cevital SPA est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Actuellement le groupe est dirigé par le fondateur Mr Issad REBRAB et ses Fils. CEVITAL-agro industrie s'est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. En parallèle de son développement dans le secteur agroalimentaire, le groupe s'est diversifié dans la grande distribution, la logistique, le verre plat, le gros électroménager (réfrigérateurs, machines à laver, fours), la distribution automobile, la préfabrication immobilière et les matériaux de construction, notamment ceux servant à la fabrication du verre plat. 80% des revenus et des profits. En croissance continue, Cevital-agro industrie réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars et emploie plus de 18 000 collaborateurs

1.2 Historique de CEVITAL agro-industrie

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passée de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010 et a 18000 salariés en 2015.Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social de 68 ,760milliards de DA.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

CEVITAL-agro industrie est la première société privée dans l'industrie agroalimentaire sur le marché algérien.

- 1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL » ;
- 2001 : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL » ;
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries ;
- Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) et acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

ISSAD Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe CEVITAL_agro industrie, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agroalimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, IssadRebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. IssadRebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL-agro industrie.

Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, CEVITAL-agro industrie a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales.

IssadRebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et Personnalité de l'Année en 2016 par la région de la Toscane (Italie), suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE

1971 SOCOMEG (participation)

1975 PROFILOR (création)

1979 SOTECOM (acquisition)

1984 SACM (acquisition)

1985 ENALUX (création)

1986 NORD METAL (création)

1986 METALLOR (création)

1988 CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)

1991 REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ

1997 CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE

1998 CRÉATION DE CEVITALSPA INDUSTRIESAGROALIMENTAIRES

2006 CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS; ACQUISITION DE COJEK

2007 SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)

2008 NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG

2009 AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN

2013 OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)

2014 BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

2. Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

1.3. Position géographique

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

1.4. Activités et objectifs de CEVITAL-agro industrie

Chaque entreprise souhaite satisfaire ses objectifs, cela à travers les efforts réalisés par l'ensemble de ses dirigeants.

1.4.1. Activités de CEVITAL-agro industrie

Lancé en mai 1998, le complexe CEVITAL-agro industrie a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté : cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999. L'ensemble des activités de CEVITAL-agro industrie sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre.

Elles se présentent comme suit:

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Éthylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

1.4.2 Objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Les objectifs visés par CEVITAL-agro industrie peuvent se présenter comme suit:

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

1.5. Le choix stratégique de CEVITAL-agro industrie

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication.

A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints. A cet effet, CEVITAL-agro industrie, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;

Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;

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

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

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

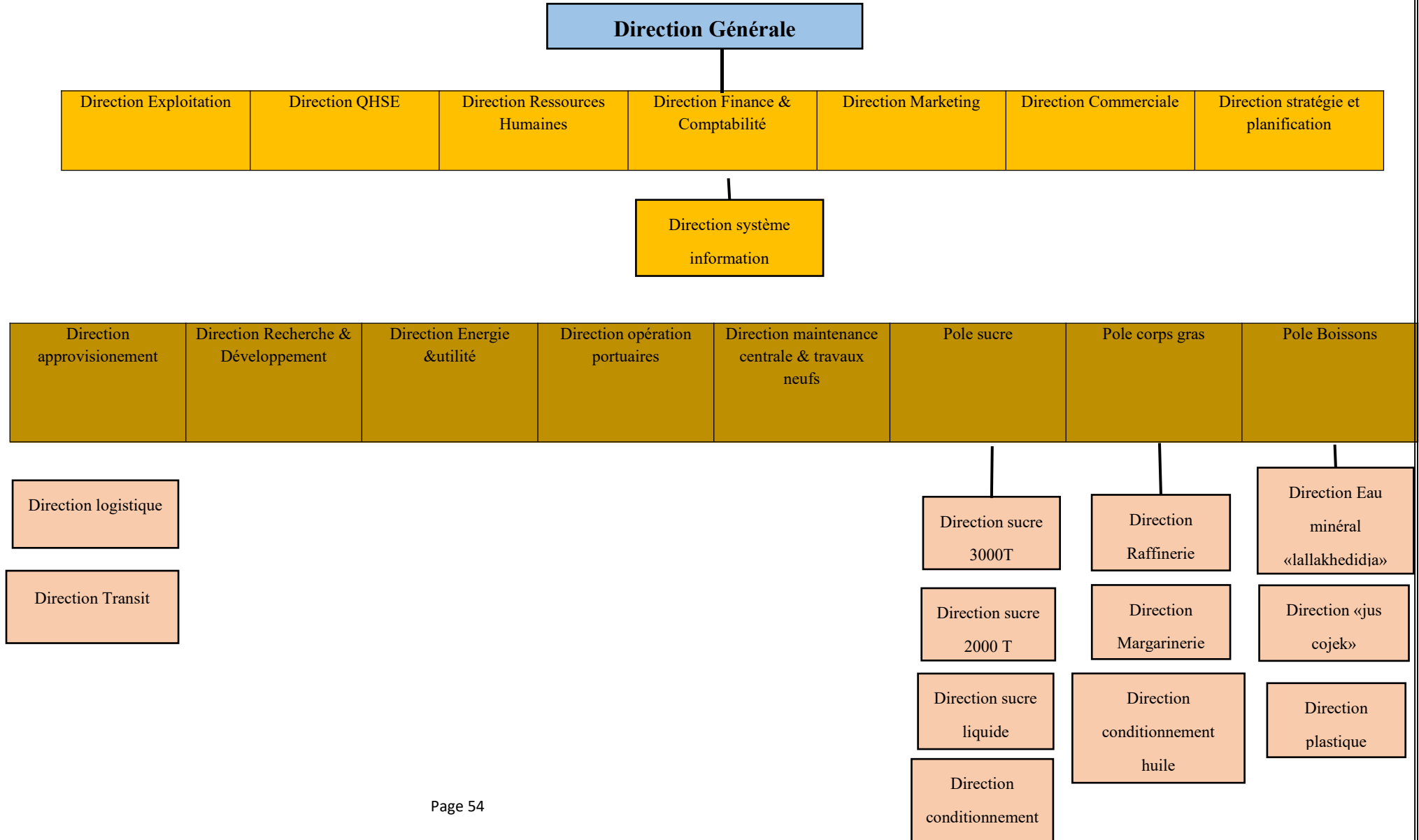
Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL-agro industrie a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

1.6 Structure organisationnelle du complexe CEVITAL-agro industrie

Le complexe CEVITAL-agro industrie fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement. La verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité.

Figure n° 5: organigramme de complexe CEVITAL-agro industrie

Organigramme du complexe CEVITAL-agro industrie



Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

1.7 Les principales missions des différentes directions du complexe

a. La direction générale

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

b. La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL-agro industrie sa fonction consiste en :

- La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés, etc.).
- La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...).

c. La direction technique contrôle de qualité

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

d. La direction projet

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

e. La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle recouvre la direction informatique, et elle s'occupe de : - La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

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

f. La direction commerciale

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers. Pour se faire, la direction a adopté la structure suivante :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise.
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles.
- Coordonner les activités de son département.

g. La direction margarinerie

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

h. La direction raffinerie de sucre

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

i. La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

j. La direction logistique (D Log)

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

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

k. Service approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

l. Service magasinage

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

m. Service expéditions

Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales. La gestion des fichiers.
- L'établissement des bons de consignation.
- La restitution des palettes.
- L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

n. La direction marketing

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

o. La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe. Cette direction assure la gestion de trois zones : 60 réservoirs conçus pour le stockage des produits agricoles.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

Zone1 : (ou zone quai) : c'est une zone où s'effectue la réception des navires (déchargement).

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

Zone 3 : c'est la zone des expéditions.

p. La direction de distribution

Elle regroupe les services suivants :

-Fret export : elle a pour mission de :

- Gérer les stocks et anticiper les risques de rupture (des stocks de conteneurs et des moyens de transport).
- Assurer du bon déroulement de l'approvisionnement et le délai de livraison et la bonne exécution des achats.
- Le service logistique ramène des TC (transport conteneur), le fret export va assurer le bon déroulement de cette opération en termes de qualité des TC, de quantité et de la mise en disposition dans les délais convenus et aussi régler les différentes difficultés liées aux achats et l'approvisionnement fait l'exécution des achats.
- L'interface des fonctions du support externe : Le fret export est l'intermédiaire entre « la compagnie maritime » et « la logistique », son rôle est de régler les obstacles liés aux moyens de transport.
- Vrai veille à la consolidation des comptes fournisseurs : confirmé que ces derniers ont été payés (en termes d'empotage des TC).
- Suivi des stocks, congestion des ports, les voyages, les routing, navire en attente d'accostage et les récapitulatifs : vérifier la direction du navire, libérer une place dans la douane pour les conteneurs, veiller, ...
- Suivre le planning d'approvisionnement et de livraison : suivre toujours les opérations en constance.
- Suivre quotidiennement les opérations logistiques (empotage, chargement, scellement, priorité des expéditions). Cette opération est aussi nécessaire pour la préparation des documents.
- Suivre et superviser les opérations relatives aux formalités administratives : Les autorités portuaires, paf douane et autres organismes si nécessaire comme : DCP, INPV.
- S'assurer de bonne conduite des opérations d'empotage, chargement, scellement et l'entrée des marchandises au port et signaler toutes anomalies constatées.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

- Service transit et transport

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur ;

- Service planification export

Il planifie l'opération d'exportation, ensuite, il envoie la notice d'expédition pour tous les services qui ont la relation avec l'exportation ;

- Service Back Office

Ce service s'occupe de la préparation de tous les documents exigés par le client ;

- Service contrôle de prestation

Il paye tous les coûts qui concernent les documents préparés par les différents organismes (C.C, C.M, INPV, etc.) pour répondre aux exigences du client..

1.8. La gamme de produit

CEVITAL est concentré sur la fabrication et la commercialisation d'une gamme très diversifiée en matières de produits agro-alimentaires: des huiles végétales, sucre, margarine.

- Les huiles végétales

Le complexe CEVITAL produit trois types d'huile de table de différentes qualités et différents logos, elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial: 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Ces huiles végétales sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an

- Part du marché national :70% du marché national

- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

- Margarinerie et graisses végétales

Le groupe CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, B, et C.

Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que : Matina , le beurre gourmand et fleurial et d'autres sont spécialement produites pour le besoin de la pâtisserie moderne comme Medina « smen ».

Toutes ces margarines sont disponibles en plaquettes de 250 g et barquettes de 500 g à l'exception de Medina (SMEN) pots de 1 ,8 kg.

- Capacité de production : 180.000 tonnes/a

- Part du marché national est de 30%

- sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- Sucre Blanc

Le groupe CEVITAL-agro industrie offre un sucre sous le nom (SKOR) raffiné de qualité supérieure conditionné dans des sacs de 50 kg et commercialisé soit en morceaux dans des boîtes soit en sachets de (1 et 5)kg. Comme elle produit aussi du sucre liquide destinée pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses et les pâtisseries.

- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

- Part du marché national : 85%

- Boissons

Il s'agit d'Eau minérale, Jus de fruits, Soda, l'eau minérale LALLA KHEDIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. Elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0,54, Magnésium 7, Sodium 5,5, Sulfate 7, Bicarbonate 162, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable, elle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux de Djurdjura.

CEVITAL-agro industrie a ainsi réalisé le lancement de la gamme d'eau minérale LALLA KHEDIDJA et de boissons gazeuses avec une capacité de 3 000 000 bouteilles par jour et la réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits EL-KSEUR.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

1.9. Les capacités du complexe CEVITAL-agro industrie

L'entreprise CEVITAL-agro industrie possède un complexe dont les capacités sont très variées, elles se présentent comme suit :

1.9.1 Les capacités de production

Les capacités de production sont :

a) Les huiles végétales

La toute première activité concernant huiles végétales fut le conditionnement de ces dernières, cette activité a connu le jour en Décembre 1998, avec une capacité de 600t/j, sa capacité de production a augmenté à 800t/j, le 20 Août 1999 lorsque la raffinerie des huiles végétales est enfin devenue totalement fonctionnelle, jusqu'à atteindre 1800t/j en octobre 2001 et cela due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000t/j.²⁹

b) La margarine

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « totalement automatisée », de six lignes de production d'une capacité de 600t/j. La margarine FLEURIAL, MATINA et RANIA bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables³⁰.

c) La raffinerie de sucre

Lancée début 2003 cette raffinerie recouvre une surface énorme de 12000m², divisée en quatre compartiments :

- Un hangar de 5000m² servant à stocker jusqu'à 50000 tonnes de sucre roux ;
- Une unité de raffinage de sucre d'une surface de 3800m² et d'une capacité de production journalière de 2000t/j ;
- Quatre silos de stockage de sucre blanc (raffiné) d'une surface de 1500m² et dont la contenance peut atteindre les 3000t par silos ;
- Une unité de conditionnement de 1450m² .

29. Direction Générale de Cevital.

30. idem

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

d) Le conditionnement

Le conditionnement regroupe l'ensemble des opérations qui garantissent les caractéristiques du produit depuis sa fabrication jusqu'à sa bonne utilisation par le consommateur, en d'autres termes le conditionnement consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

1.9.2. Les capacités en ressources humaines

L'effectif du complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4379 personnes en août 2010. Entre cadre dirigeants, cadres supérieurs, cadre moyens, agents de maîtrises et agents d'exécutions. La majorité de l'effectif est constitué d'agents d'exécution qui représentent plus de 65% du total des effectifs³¹.

1.9.3. Les capacités commerciales

Créée au début de l'année 2007, la direction commerciale de CEVITAL-agro industrie est aujourd'hui composée de :

- 01 directeur commercial ;
- 01 secrétaire ;
- 01 chef de ventes ;
- 04 chargés de clientèle ;
- Un chargé des statistiques.

1.9.4. Les capacités des expéditions

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

- Pour la raffinerie d'huile

Trois équipes qui travaillent en 2*8 heures, la capacité de chargement en huile est de 50 camions par jours soit 1200. Chaque équipe est composée de :

31. Direction Générale de Cevital.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

- 01 chef de quai ;
- 01 facturier ;
- 01 magasinier ;
- 01 chargé de palette ;
- 06 caristes.

- Pour la margarinerie

Elle est composée de deux équipes qui travaillent 2*8 heures, la capacité de chargement est de 7 à 8 camions par jour, soit 160 palettes par jour. Chaque équipe est composée de :

- 01 chef de quai ;
- 01 magasinier ;
- 02 caristes (un pour le CLARK et un pour la gerbeuse) ;
- 02 manutentionnaires.

- Pour la raffinerie de sucre

La capacité de chargement est de 80 camions par jour, soit 02 tonnes par camion. Deux équipes de 2*8 heures y travaillent, ces dernières sont composées de :

- 01 chef de quai ;
- 18 manutentionnaires ;
- 03 agents d'entretiens.

2. SECTION 02: Présentation et analyses des résultats de l'enquête

2.1 Présentation de l' enquête

Dans cette section, nous allons analyser la gestion du portefeuille produit en se basant sur des matrices, plus précisément la matrice BCG effectué au sein de CEVITAL-agro industrie de TIZI OUZOU avec le service SODICHN FREHA afin de cerner au mieux l'opérationnalisation de cette matrice .En fin nous avons pu collecter un ensemble d'information susceptible d'apporter des éléments de réponses à la problématique

- L'application de la matrice BCG :

La matrice BCG se présente par un tableau carré tracé en mettant en abscisses la part de marché relative et en ordonnées les taux de croissance de marché.

De l'autre côté de la part de marché relative, l'entreprise dégage les niveaux de ressources générées par les segments (rentabilité de chaque segment).

Les deux médianes permettent de construire quatre cases sur lesquelles les DAS de l'entreprise peuvent être placés selon leurs attraits. Le poids de chaque DAS dans l'activité globale est représenté par un cercle ou un carré, sa surface est relative au chiffre d'affaire total de l'entreprise considérée.

Nous allons appliquer le modèle BCG pour deux raisons, d'un côté la disponibilité de l'information qui permet la réalisation de ce genre d'étude, d'un autre côté l'applicabilité de ce genre d'analyse au type de marché des industries algériennes .

Pour ce faire, nous allons essayer de ressortir la position stratégique des produits de CEVITAL-agro industrie sur chaque DAS, à partir desquelles nous suggérerons des orientations stratégiques ainsi que des recommandations tant générales que particulières. Il y a lieu de préciser que notre étude concerne l'année 2022.

La matrice BCG repose sur trois hypothèses :

Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

- Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des flux de trésorerie).
- Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie).
- Plus la part de marché relative du DAS est élevée, plus il est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
- L'idée est que plus le DAS a une part de marché relative élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (du fait des économies d'échelle, des économies d'expérience et des innovations de procédé). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production cumulé.
- Chaque activité dégage un résultat financier déduit des deux relations précédentes.
- Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les flux de trésorerie (cash-flow) dégagés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

Pour mesurer l'axe relatif au degré d'attractivité du DAS, cette matrice a recours au taux de croissance de l'activité concernée c'est-à-dire à l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. L'échelle retenue initialement par le BCG s'étend de 0 à 20 % mais peut être adaptée selon les cas – et la valeur médiane (fixée à 10 % initialement par le BCG) correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG a recours à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée.

La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé. Autrement dit, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

La valeur médiane est généralement fixée à 1, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché. Il y a un avantage stratégique énorme à avoir une forte part de marché relative, et si possible la plus forte.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

L'entreprise leader se trouve toujours dans une situation privilégiée, tenant à un effet de notoriété et à un pouvoir de négociation ou de rétorsion beaucoup plus fort. En théorie, le leader peut être attaqué par les plus petits, mais le plus souvent, ces derniers se contentent prudemment de « suivre », au lieu par exemple de déclencher une guerre de prix suicidaire.

Dans cette perspective devenir leader ou se maintenir en position de leader est un enjeu stratégique de premier plan :

- La part de marché relative exprime la position concurrentielle de chaque DAS ; le leadership + structure des coûts du DAS et liquidités dégagées ; la limite est généralement 1.
- Le taux de croissance du marché exprime l'attrait ; le potentiel ; (la limite est généralement 10%). Pratiquement : l'abscisse est construite sur la base d'une échelle logarithmique comprise entre 0,1 (= 10% de la part de marché moyenne des concurrents) et 10 (= part de marché du DAS 10 x supérieure à celle des concurrents).

2.2 Analyse des résultats au sein de CEVITAL-AGRO industrie

Après avoir collecté les données nécessaires à notre étude, nous procédons à l'interprétation et à l'analyse des résultats.

- **Taux de croissance et part de marché relative de chaque famille de produit de CEVITAL-agro industrie de TIZI OUZOU**

Tableau n° 2 :

DAS	PDMR	Taux de croissance	Taille du marché
Huiles	4,88	51%	1.277.134,45
Boissons	2,44	60%	647284,1
Margarines	0,22	8%	285736,78
Sucres	4,26	11%	575474,24
Sauces	0,2	187%	198113,07

Source : Réalisé à partir des données de l'entreprise

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

- Positionnement du portefeuille des produits sur le modèle BCG

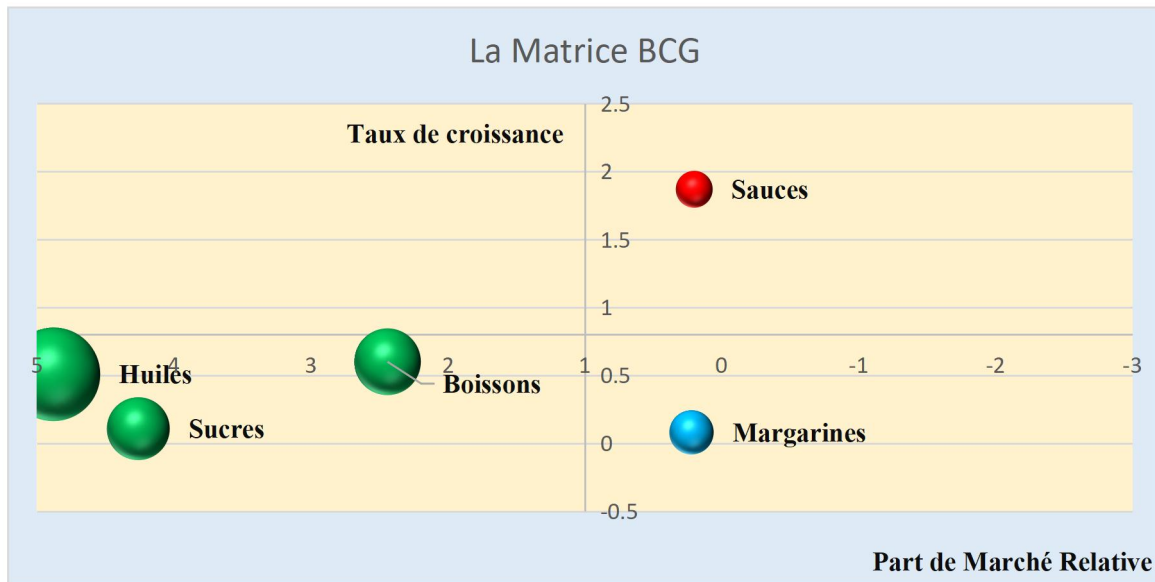


Figure n°06 : La matrice BCG

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Nous observons que

- Les huiles, les sucres et les boissons sont des vaches à lait, ils ont un taux de croissance faible et une part de marché élevée. C'est des DAS leader mais en phase de maturité. Donc il faut les rentabiliser tout en limitant leur investissement et en utilisant leur excédent pour financer les DAS vedettes ou dilemmes.
- Les Margarines en poids mort, elles ont une part de marché faible et aussi un taux de croissance faible, ce DAS est en déclin, il faut soit l'abandonner ou le maintenir sans investissement tout en exploitants les effets de synergie avec les huiles.
- Les Sauces ont un taux de croissance élevé mais avec une part de marché faible. C'est un DAS non rentable qui nécessite soit plus d'investissement pour qu'il soit vedette, soit une redéfinition de son activité et de ses segments. Soit l'abandonner.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

Essayer d'utiliser les liquidités dégagées par les produits vaches à lait pour transformer les Sauces en Produits Stars.

Après avoir réalisé le découpage stratégique, l'entreprise peut se servir de son portefeuille pour prescrire des orientations stratégiques, chose que nous allons développer plus loin.

2.3. Les choix stratégiques issus de la matrice BCG

La stratégie concernant les produits catégorisés comme « vedettes » ou « poids morts » est relativement simple. Des investissements importants doivent être décidés pour les « vedettes » afin de continuer à les développer. Les « poids morts » quant à eux doivent être abandonnés dans un futur proche et dans la mesure du possible avant de devenir une source de pertes financières.

Les décisions stratégiques concernant les « vaches à lait » et les « dilemmes » sont moins évidentes. Ces derniers constituent un risque pour l'entreprise et vont demander de nombreux investissements avant de les transformer en « vaches à lait ». L'idée est généralement d'utiliser les profits générés par les « vaches à lait » pour financer le développement des « dilemmes ». Le risqué est de ne pas réussir à les développer suffisamment et qu'ils deviennent des « poids morts », mais si l'opération fonctionne, les profits pourront être importants.

2.4. Les limitations de la matrice BCG

L'une des principales limitations de la matrice BCG est qu'il va être compliqué d'intégrer l'intégralité des portefeuilles de produits de l'entreprise, les marchés et la croissance potentielle de chacun pouvant grandement différer. Les synergies existantes entre différentes gammes de produits ne sont pas prises en compte. Un « poids mort » peut être indispensable à un « dilemme » ou à une « vache à lait », et son abandon peut donc remettre en cause toute la stratégie de développement d'autres produits. D'autre part, le classement des produits de l'entreprise dans les différentes catégories nécessite de posséder l'expérience et le recul suffisants. Un manqué d'expérience sur une gamme de produits, particulièrement innovants par exemple, mais pas nécessairement en adéquation avec le marché à l'instant T, peut conduire à de mauvaises décisions et à la mise en place d'une stratégie contre-productive.

Enfin, le développement des « dilemmes » grâce aux « vaches à lait » implique une stratégie d'autofinancement. Hors, à l'heure actuelle, la stratégie financière des entreprises ne se limite quasiment jamais à un simple autofinancement et fait appel à de nombreuses ressources extérieures.

La matrice BCG est un modèle de gestion de portefeuille parmi d'autres. Ses limites sont de trois ordres :

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

a. Les limites opérationnelles des modèles de gestion de portefeuille

- La segmentation stratégique est une opération d'autant plus difficile à réaliser concrètement que l'entreprise est très diversifiée.
- Les entreprises à activité internationale ont des difficultés à apprécier leurs positions concurrentielles au niveau mondial.
- Ces modèles sont limités aux activités mûres, à innovations technologiques faibles, avec des produits standardisés, pour des marchés de grande consommation. Il s'agit des activités sur lesquelles il convient d'adopter une stratégie de volume appuyée sur la baisse des coûts induite par effet d'expérience.

b. Les limites conjoncturelles des modèles de gestion de portefeuille

- Ces modèles sont peu convenir pour répondre aux besoins de diversification des entreprises en période de croissance économique forte. Ils s'avèrent peu adaptés aux nécessités de recentrage des entreprises en période de croissance ralentie ou de crise.

c. Les limites structurelles des modèles de gestion de portefeuille

- Ces modèles sont utilisables par les entreprises qui évoluent dans une situation de libre concurrence. Ils sont difficilement utilisables dans tous les autres cas.
- Ils ne tiennent pas compte de la technologie, qui exerce pourtant un effet décisif sur la position concurrentielle d'une entreprise.
- Ils sont en contradiction avec la réapparition de l'actionnaire comme partenaire du développement. La modification des structures de financement et le développement des marchés financiers poussent les entreprises vers des stratégies de création de valeur financière qui peuvent s'avérer incompatibles avec une stratégie de diversification d'un portefeuille.

2.5. Les avantages de la matrice BCG

- Le modèle est simple et facile à comprendre.
- Il fournit une base solide au management pour décider et préparer les futures actions marketing.
- C'est une méthode applicable aux grandes entreprises qui cherchent du volume et un effet d'expérience.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

2.6. Les inconvénients de la matrice BCG

Mais toutefois, mieux vaut se méfier de la matrice BCG :

- Ce modèle exclut les synergies possibles entre différents portefeuilles d'une même entreprise ou d'une même marque.
- Une forte part de marché relative n'est pas le seul facteur clé de succès sur un marché.
- La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de son attractivité.

La part de marché relative indique un avantage concurrentiel. En effet cet avantage se fonde sur l'hypothèse que le volume est source d'économie d'échelle et d'effet d'expérience. Le taux de croissance du segment indique la potentialité du marché, ainsi que les besoins budgétaires nécessaires au financement de la croissance.

Et à partir des résultats obtenus de ces analyses, CEVITAL-agro industrie définit les plans business, les plans opérationnels et les budgets nécessaires.

Enfin, la démarche stratégique de CEVITAL-agro industrie est achevée par un contrôle qui se fait principalement sur deux niveaux :

- Un contrôle holiste : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bord stratégiques de l'ensemble des activités de manière générale.
- Un contrôle des opérations : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi des performances, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits et projets de CEVITAL-agro industrie.

2.7. La configuration du portefeuille produit au sein de CEVITAL-AGRO industrie

Le portefeuille de produits est composé de tous les produits d'une entreprise, des innovations en cours de développement aux produits anciens prêts à être retirés. Il peut comprendre plusieurs catégories ou types de produits, différentes lignes de produits et des produits individuels.

Un portefeuille de produits fournit aux dirigeants une vue d'ensemble des positions de marché actuelles et prévues de chaque produit, et leur permet de les gérer comme une entité cohérente.

La méthode la plus connue pour évaluer les produits faisant partie d'un portefeuille est la matrice BCG qui les représente en fonction du taux de croissance du marché et de leur part de

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

marché relative. La matrice qui en résulte fournit une vue d'ensemble de la maturité et de la rentabilité de chaque produit.

La configuration du portefeuille de produits vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels pour une entreprise. Voici quelques-uns des principaux objectifs de la configuration du portefeuille de produits :

- Satisfaire les besoins des clients : La configuration doit garantir que l'entreprise propose des produits ou services répondant aux besoins, aux préférences et aux attentes de sa clientèle cible.
- Maximiser la rentabilité : En choisissant judicieusement les produits à inclure dans le portefeuille, en optimisant les prix et les coûts, l'entreprise cherche à maximiser sa rentabilité.
- Gérer le risque : La diversification du portefeuille peut contribuer à réduire les risques associés à la dépendance envers un seul produit ou marché.
- Gagner des parts de marché : La configuration peut viser à gagner des parts de marché en proposant une gamme de produits attrayante qui rivalise avec celle des concurrents.
- Innover et rester compétitif : Elle permet de rester concurrentiel en introduisant régulièrement de nouveaux produits ou en améliorant ceux existants pour suivre l'évolution des tendances du marché.
- Améliorer la gestion des ressources : Une configuration efficace du portefeuille peut aider à allouer les ressources (financières, humaines, etc.) de manière optimale.
- Atteindre des objectifs stratégiques : La configuration peut être alignée sur la stratégie globale de l'entreprise, qu'il s'agisse de se concentrer sur un créneau de marché spécifique, de devenir leader dans un secteur particulier, ou d'autres objectifs stratégiques.
- S'adapter aux évolutions du marché : Elle doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux changements de demande, de technologie et de concurrence sur le marché.

Autrement dit, la configuration du portefeuille de produits vise à équilibrer les besoins des clients, la rentabilité de l'entreprise et ses objectifs stratégiques, tout en tenant compte des réalités du marché et de la concurrence. Elle doit être une partie intégrante de la planification stratégique globale de l'entreprise.

Chapitre III: Cas Pratique CEVITAL AGRO INDUSTRIE

3. Conclusion

Au sein de l'entreprise CEVITAL-agro industrie , la stratégie est considérée comme étant le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs auxquels adhère l'ensemble des structures. Elle est ainsi parmi l'une des rares entreprises algériennes à avoir une stratégie bien définie , élaborée selon un modèle universel, en utilisant un outil et technique de management stratégique (la matrice BCG), afin d'être continuellement à l'écoute de son environnement et prévoir les changements de ce dernier en détectant les menaces et en saisissant les opportunités .

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Tout au long de notre recherche le concept de stratégie en général et celui de la diversification en particulier constituent deux mots clefs dans notre recherche. En effet, élaborer une stratégie pour une entreprise c'est opérer des choix essentiels pour son avenir.

La formulation de choix stratégiques permet de tracer la démarche à suivre pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise et de préciser aussi les moyens, les techniques ainsi que les actions possibles.

L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur de l'organisation. Le contexte d'élaboration de la stratégie facilite ou complexifie le processus selon le but recherché.

Les entreprises tentent d'avantage d'éclaircir leur vision, ce qui leur permet d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage concurrentiel compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la corporate strategy.

Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de choisir la stratégie à adopter.

L'instabilité du marché industriel Algérien fait que les entreprises rencontrent des incertitudes concernant la stratégie à choisir.

Ce qui nous a poussés à entreprendre ce travail de recherche sur l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification en raison de sa contribution à la compétitivité de l'entreprise.

Dans notre travail théorique, nous avons expliqué l'importance de la stratégie de diversification et son rôle pour l'entreprise, cela a été souligné dans chapitre I.

L'une des voies de développement qui permet d'élargir son portefeuille d'activités, la stratégie de diversification est une démarche stratégique. Elle engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée. Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, la création de nouveaux produits vers de nouveaux marchés et cela a été mentionné dans second chapitre.

Et dans le but de voir en pratique, que l'impact pourrait avoir une stratégie de diversification sur l'évolution de l'entreprise, nous avons essayé d'analyser la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise CEVITAL-agro industrie et les répercussions qu'elle a pu avoir sur son avenir.

Conclusion générale

L'étude que nous avons réalisée démontre que l'entreprise CEVITAL-agro industrie assure son existence et augmente ses profits grâce à sa stratégie de diversification.

La stratégie de la diversification a permis à l'entreprise « CEVITAL-agro industrie » d'améliorer son image de marque, vu que tous les produits de l'entreprise CEVITAL-agro industrie ne se situent pas au poids-mort dans la matrice BCG.

A l'issue de notre stage, nous avons constaté quelques insuffisances auxquelles nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

Pour un complexe aussi important que CEVITAL-agro industrie, on suggère une structure matricielle ;

- Augmenter le nombre des points de ventes et les représentants pour améliorer la disponibilité du produit ;
- Différencier ses produits de la margarinerie afin d'obtenir une part de marché plus importante et augmenter ses exportations ;
- Tout le personnel doit-être informé de chaque décision prise par la direction générale ;
- En ce qui concerne la rémunération, CEVITAL-agro industrie doit améliorer les salaires de ses fonctionnaires car c'est l'un des principaux éléments de motiver son personnel ;
- Former des managers qui sont capables d'organiser, de contrôler ses activités et de stimuler ses employés.

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

- La majorité des stratégies de diversification au sein de CEVITAL-agro industrie se traduisent par des intégrations verticales en amont et en aval, dont l'objectif général et d'assurer soit les approvisionnements ou les débouchés de ce groupe,
- La stratégie de diversification permet de minimiser les risques de dépendance envers les partenaires externes, de dépendance d'un seul domaine d'activité. Elle permet en outre, d'assurer la croissance de l'entreprise, de réaliser des profits et d'augmenter ses parts de marchés parts de marché.

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

Conclusion générale

Finalelement, cette recherche nous a été très bénéfique dans la mesure où elle nous a permis de développer des connaissances et des compétences en matière de management stratégique en général, et en stratégie de diversification en particulier.

Ce travail nous permet donc, d'être en mesure d'occuper après notre formation le poste de stratège dans une entreprise et d'intervenir dans les processus de l'élaboration des stratégies de croissance notamment la diversification. Par ailleurs, notre recherche contribue à l'amélioration et à l'avancement de la recherche sur les stratégies de diversification.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff Igor a publier une matrice dans Harvard Business Review en 1957 dans un article intitulé « Strategies for Diversification »
- Aubert (1995) Stratégie d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat. Editions Liaisons.
- BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013,
- BARON.R et all, Op.cit.,
- BERRY 1974 (Marketing in the service sector)
- CHANDLER Alfred.D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989.
- CHANDLER. Alfred, Stratégies et structures de l'entreprise 1962.
- CHARPENTIER, P. Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Agnès, 2004.
- Direction Générale de Cevital.
- Détrie et Ramanantsoa (1983) stratégie de l'entreprise et diversification. Fernand Nathan.
- FELIX Orsini.- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005.
- GERVAIS, stratégie de l'entreprise, éd. Dunod, 2005, Page 135.»
- Gort, M. (1962) Diversification and Integration in American
- Igor Ansoff est un professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise.
- Jean Marie Ducreux et All, Op.cit, p57-58-59-60.
- JEAN louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.
- Kamien M, Schwartz N (1975) Market structure and innovation: a survey. J Econ Liter 13:1-37
- KOTLER.P et DUBOIS.B : Marketing et Management
- LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels ,éducation, paris,2005.
- MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, théorie financière 4è édition.
- PORTER. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.
- RAMANUJAM V., VARADARAJAN P.R., Research on corporate diversification: a synthesis, Strategic Management Journal, 1989
- STRATEGOR(1997),politique générale de l'entreprise 3è édition Dunod, Paris,

- STRATEGOR (2005), politique générale de l'entreprise 3^e édition Dunod, Paris.
- Tobin James, essais dans les économies, vol 1 macroéconomies.

◆ **Site internet :**

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

Résumé:

L'objectif de notre recherche vise à analyser les déterminants de la stratégie de diversification adoptées par le groupe CEVITAL-agro industrie –unité Freha , les motivations pour le choix de ces stratégies ainsi que la démarche de leur mise en œuvre .

Elle se fonde sur un cadre conceptuel intégrant plusieurs théories de la firme. Sur le plan méthodologie, une approche qualitative fondée sur la méthode des cas est choisie comme stratégie d'accès au réel.

L'entreprise commence par identifier clairement chaque domaine d'activité stratégique, pour élaborer son portefeuille. À partir de là, l'usage d'une matrice est recommandé. Cet outil d'aide à la décision offre une représentation graphique du portefeuille, pour apprécier la répartition équilibrée des DAS. Cet équilibre est notamment apprécié eu égard au degré de maturité, au potentiel de croissance, aux risques, à la rentabilité ou encore au besoin de financement des DAS; le portefeuille est équilibré s'il inclut un DAS risqué à fort potentiel de croissance, et un DAS très rentable mais bientôt obsolète.

Mots clés : stratégie de diversification, domaine activité stratégique, portefeuille d'activité, rentabilité, besoin de financement, croissance.

Abstract:

The objective of our research aims to analyze the determinants of the diversification strategy adopted by the Cevital group – Freha unit, the motivations for the choice of these strategies as well as the approach to their implementation.

It is based on a conceptual framework integrating several theories of the firm. Methodologically, a qualitative approach based on the case method is chosen as a strategy for accessing reality.

The company begins by clearly identifying each area of strategic activity, to develop its portfolio. From there, the use of a matrix is recommended. This decision support tool offers a graphical representation of the portfolio, to assess the balanced distribution of DAS. This balance is particularly assessed with regard to the degree of maturity, growth potential, risks, profitability or even the financing need of the DAS; the portfolio is balanced if it includes a risky DAS with high growth potential, and a very profitable but soon obsolete DAS.

Key words: diversification strategy, strategic activity area, activity portfolio, profitability, financing need, growth.