

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

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

Specialité: Management Stratégique

Thème

*La Strategie de diversification à travers ses
déterminants et contraintes.*

CAS : ENIEM Oued-Aissi

Réalisé par :

Mr: AG JIKOD Mohamed.

Mr. BOUMATI Fateh.

Dirigé par :

Mr DRIR Mohamed

Membres du jury :

- **Président: ZERKHFAOUI Lyes.**
- **Examineur : MAHMOUDIA Mehenna.**
- **Rapporteur : DRIR Mohamed.**

PROMOTION 2023-2024

Remerciement.

À l'issue de la fin de notre formation, nous tenons à remercier avant tout le Dieu tout puissant, de nous avoir donné la santé, le courage et la patience pour mener à bien ce travail.

Par la suite nous présentons nos remerciements les plus chaleureux à nos familles, pour leur présence et leurs encouragements du début jusqu'à la fin de notre formation

L'ensemble du corps administratif et tout le collectif des professeurs, plus spécialement notre professeur encadrant Mr DRIR Mohamed qui nous a accompagné et guidé tout au long de ce travail.

Sans oublier l'incontournable M. ZERKHEFAOUI Lyes pour son aide et ses conseils durant toute la formation.

Nous remercions également le personnel de l'ENIEM pour leur accueil chaleureux au sein de leur équipe, et plus spécialement Le responsable Mr OUMZAOUECH AMAR, assistant à la DGI.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont bien voulu examiner et évaluer ce travail.

Dédicace

À nos familles

À nos amis

❖ *Liste des abréviations.*

PME : petit et moyenne entreprise

ENIEM : entreprise nationale des industries électroménagers

DAS : domaines d'activités stratégique

SWOT strengths, weaknesses, opportunities et threats

BCG : Boston consulting group

PNB : produit nationale brute

R&D : recherche et développement

SAV : service après-vente

CKD: Completely Knocked Down (kit de pièces détachées à assembler)

SKD: Semi-Knocked Down (kit de pièces partiellement assemblées)

CAO 3D : Conception Assistée par Ordinateur en 3D

GRH : Gestion des Ressources Humaines

BEA : Banque extérieur Algérie

DIPP : Division international des processus de production

CV : chaîne de valeur

SBU: Strategic Business Unit

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

DA :Dinars algérien

CPE : Commuté de Participation de l'Etat

FCS : Facteurs clés de succès.

CMT : crédit moyen terme

*Liste des tableaux et
figures*

❖ *Liste des tableaux :*

Tableau N°01 : Quelques définitions de référence de la stratégie.	08
Tableau 2 : La gamme de réfrigérateurs.....	87
Tableau 3 :La gamme de conservation.....	87
Tableau 4: La Gamme des congélateurs.....	88
Tableau 5 : La gamme des cuisinières	88
Tableau 6 : La gamme des machines à laver.....	89
Tableau 7 : La gamme des chauffe-eaux.....	89
Tableau 8 : La gamme des climatiseurs	89
Tableau 9 : Effectifs salariés actifs de l'ENIEM.	91
Tableau 10 : Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM:	93
Tableau 11 : La part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing.....	94
Tableau 12 : Les principaux pays producteurs de produits électroménagers.....	98
Tableau 13 : Les principaux pays consommateurs de produits électroménagers	99
Tableau 14 : Classement des entreprises de l'industrie par le chiffre d'affaires.....	100
Tableau 15 : Capacités de production de l'entreprise ENIEM en 2014	103
Tableau 16 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Quantités vendues	103
Tableau 17 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Chiffres d'affaires.....	105
Tableau 18 : Les principaux producteurs privés d'électroménager en Algérie	108

❖ *Liste des Figures :*

Figure n°1 : Les trois niveaux stratégiques dans l'entreprise.....	11
Figure n°2 : les différentes facettes de l'environnement de l'entreprise.....	13
Figure n°3 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique.....	14
Figure n° 4 : La matrice SWOT	14
Figure n°5 : Le modèle des 5 forces de M. Porter.....	16
Figure n°6 : Schéma classique de la chaîne de valeur	17
Figure n°7 : la matrice BCG.....	18
Figure n°8 : Choix d'une unité d'analyse.....	20
Figure n° 09 : schéma d'un DAS	21
Figure n°10 : Les stratégies générique et types d'industrie	30
Figure N°11 : Matrice produit-marché.....	42
Figure n°12 : Les différents types de diversification	55
Figure n°13 : différents types de diversification	59
Figure n°14 : Diversification et synergies.....	63
Figure N° 15 : La structure de l'ENIEM.....	77
Figure N°16 : L'organigramme de l'unité commerciale.	83
Figure N° 17 : L'organigramme du département marketing.....	86
Figure 18 : La production mondiale de produits électroménagers.....	97
Figure 19 : La consommation mondiale de produits électroménagers.....	99

❖ *Liste des Graphes :*

Graphe N° 01 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Quantités vendues	104
Graphe N° 02 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Chiffres d'affaires	106

Sommaire

Introduction générale. 01

Chapitre I : Aperçu théorique sur la stratégie d'entreprise

Introduction : 05

Section 1 : La stratégie d'entreprise : Eléments de définition..... 06

Conclusion : 22

Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie..... 23

Conclusion : 27

Section 3 : les différents types de stratégie 28

Conclusion : 37

Chapitre II: La stratégie de diversification d'une entreprise

Introduction : 38

Section 1: Fondements théoriques de la diversification..... 39

Conclusion : 48

Section 2: Formes et types de la diversification..... 48

Conclusion : 65

Section 3 : Le processus de la diversification 65

Conclusion : 71

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM

Introduction : 72

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise ENIEM 73

Section 2 : La structure de l'industrie électroménagère dans le monde..... 96

Conclusion : 111

Section 3: les déterminants et les contraintes à la stratégie de diversification au niveau de L'ENIEM 112

Conclusion : 118

Conclusion générale. 119

Introduction générale

Trop souvent, l'entrée d'une entreprise dans une nouvelle activité se traduit par un échec, les objectifs initialement recherchés ne sont pas atteints. La gestion appliquée au problème de la diversification serait-elle une « science-fiction » ? Les dirigeants ont-ils les moyens de formuler et mettre en œuvre des stratégies de diversification qui ont toutes les chances de réussir ?

La plupart des entreprises diversifiées alternent réussites et échecs dans leurs manœuvres de diversification. Tel est le constat dressé en Europe comme aux Etats Unis, et plus récemment en Algérie. Le taux d'échec est encore plus élevé si l'on considère uniquement les diversifications par acquisition d'une autre entreprise : 3 sur 4 sont revendues ou désinvesties après 15 ans d'entrée dans la nouvelle activité. La diversification des activités serait donc une manœuvre stratégique risquée.

Pourtant, cette option stratégique est encore largement suivie par les PME et les grandes entreprises. Une société se voit parfois contrainte à la diversification parce que la rentabilité se dégrade dans ses activités de base. Dans d'autres cas, l'entreprise dispose d'excédents financiers qu'elle veut investir dans le développement de nouvelles activités. Les objectifs poursuivis sont divers.

Après une période marquée par le recentrage des groupes diversifiés autour de leurs « métiers », on assiste aujourd'hui à un redéploiement réfléchi sur de nouveaux axes. Certains dirigeants optent pour un développement congloméral, mais la plupart essaient de construire un portefeuille d'activités en fonction d'une logique industrielle.

Plus récemment, les taux d'échec ont probablement baissé. En effet, les connaissances en matière de diversification sont plus maîtrisées depuis une période. Chercheurs, consultants et praticiens ont progressé dans la compréhension des conditions propices à la réussite et de celle conduisant l'échec. Il n'existe pas de recette miracle du succès. En revanche, il est possible de mettre toutes les chances de réussite de son côté.

L'industrie mondiale de l'électroménager est un secteur dynamique et en constante évolution, caractérisé par une forte concurrence et une innovation technologique rapide. Les principaux acteurs mondiaux, tels que Whirlpool, Electrolux, Samsung, LG, Haier... dominent le marché avec des produits de plus en plus connectés et énergétiquement efficaces. La demande croissante pour les appareils intelligents et les solutions durables pousse les entreprises à investir massivement dans la recherche et développement.

En Algérie, l'industrie de l'électroménager est en croissance, soutenue par une demande locale robuste et des initiatives gouvernementales visant à stimuler la production nationale. Le marché algérien est cependant confronté à des défis significatifs, notamment en termes de concurrence avec les importations et de besoin de modernisation des infrastructures de production.

L'ENIEM, l'une des principales entreprises nationales dans ce secteur, a joué un rôle crucial dans le développement de l'industrie électroménagère en Algérie. Malgré son héritage et son potentiel, l'ENIEM fait face à des difficultés financières et organisationnelles majeures. Des problèmes de trésorerie, une dette accumulée et des contraintes structurelles limitent sa capacité à innover et à rester compétitive. Pour se relancer, l'ENIEM doit non seulement se recentrer sur son cœur de métier mais aussi moderniser ses équipements, améliorer sa gestion et renforcer ses partenariats stratégiques.

C'est pourquoi ce travail de mémoire de fin de formation de Master, vise à dresser un état général des connaissances en matière de stratégies de diversification et de ses déterminants, d'une part, et la conduite à tenir dans un processus de diversification accompagné de toutes sortes de contraintes qui l'accompagne, d'une autre part.

Il est nécessaire de revenir dans un premier temps sur le sens de la diversification et le rapport que cette notion referme avec le concept de la nouvelle activité, avant de s'interroger sur les logiques existantes qui incitent les entreprises à se diversifier. Pour nous éclairer sur le présent, un ensemble de questionnements nous interpelle, ce qui nous a poussés à formuler notre problématique de la manière suivante :

❖ **Problématique de la recherche :**

« Quels sont les déterminants et les contraintes qui conditionnent la stratégie de diversification au niveau de l'ENIEM ? »

A partir de cette question principale, plusieurs questions subsidiaires peuvent être posées :

- Quelles sont les logiques qui incitent les entreprises à se diversifier ?
- Comment une entreprise peut rester performante après avoir opté pour une stratégie de diversification ?
- Comment les déterminants de la diversification exercent une influence sur cette orientation stratégique ?

- Pourquoi la contrainte financière conditionne fortement le choix d'une stratégie de diversification ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche qualitative, véhiculée par une analyse documentaire et des entretiens libres, l'approche en question nous a permis de formuler les propositions de recherche suivantes :

❖ Propositions de recherche :

Proposition 01 : Les difficultés structurelles que vit l'entreprise depuis plusieurs années, constituent un facteur déterminant, l'empêchant de poursuivre sa logique de diversification

Proposition 02 : L'existence de contraintes majeures rend toute stratégie de diversification difficile à mettre en place dans l'entreprise en question.

❖ Cadre méthodologique :

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour une démarche qui s'articule autour de deux phases :

- Une première phase qui consiste en une démarche théorique où nous avons présenté les notions générales et fondamentales de la stratégie, la démarche stratégique et les différentes stratégies de développement particulièrement la stratégie de diversification, ses types, formes, sa démarche et ses contraintes.
- Une deuxième phase qui consiste en une démarche empirique où nous avons fait appel à une démarche inductive par un guide d'entretien. L'objectif de ce guide d'entretien est de savoir si l'ENIEM a la capacité d'opter pour une stratégie de diversification, est-ce que cette stratégie peut amener l'ENIEM à sortir de la crise. Ensuite de cela nous avons fait quelques propositions pour l'entreprise.

Ainsi, le présent travail de mémoire se propose de répondre à ces interrogations et l'ensemble des défis qui caractérisent les stratégies de diversification. Il va tenter de nous entraîner dans le propre camp des stratégies de diversification et faire la part des apports les plus récents.

❖ L'énoncé du plan :

La rédaction de ce travail de recherche poursuit deux objectifs majeurs. Faire partager aux étudiants et aux responsables de l'ENIEM les connaissances accumulées sur les stratégies

de diversification, d'une part, et les éclairer sur la démarche à suivre pour conduire une stratégie de diversification à travers ses déterminants et ses contraintes, d'une autre part.

Pour ce faire, nous avons dressé un plan de rédaction réparti en trois volets.

Dans le premier chapitre, nous abordons la notion de « stratégie » dans un aperçu théorique en évoquant essentiellement, les éléments de définition de la stratégie, ses différents types et les différents niveaux de la stratégie des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous étalons notre travail sur les stratégies de diversification dans l'entreprise. Nous parcourons les fondements théoriques du concept de la diversification, ses types, ses formes et ses orientations stratégiques. Par ailleurs, nous exposons quelques documents relatifs à l'industrie de l'électroménager au niveau mondial afin de cerner le contexte de recherche comme relais au chapitre suivant qui correspond à notre étude de cas.

Le troisième et le dernier chapitre se veut beaucoup plus pratique à travers la présentation générale de l'entreprise dans ses aspects organisationnels ainsi que la description de ses domaines d'activités. Par la suite, nous avons adopté une approche analytique et critique qui nous a permis de mettre l'accent sur les principales contraintes qui empêchent l'ENIEM de poursuivre la voie de la diversification comme orientation stratégique et la nécessité pour l'entreprise en question d'être restructurée pour maintenir son éventuelle pérennité sur le marché.

Chapitre I :

*Aperçu théorique sur la stratégie
d'entreprise*

Introduction :

La diversification, une stratégie de croissance souvent adoptée par les entreprises, consiste à étendre leurs activités dans de nouveaux marchés ou secteurs. Cela permet de réduire les risques liés à la dépendance sur un seul marché ou produit. Avant d'examiner en détail les fondements théoriques de la diversification dans le deuxième chapitre, nous aborderons la stratégie dans son ensemble, car elle fournit le cadre général dans lequel la diversification s'inscrit. Ensuite, nous explorerons les formes et types de la diversification en ressortissant les notions de Domaine d'Activité Stratégique (DAS), qui représentent les segments spécifiques du marché où une entreprise opère, et les synergies, qui sont les interactions entre les différentes parties de l'entreprise créant une valeur supplémentaire. En combinant ces concepts, nous serons en mesure de comprendre comment les entreprises élaborent et mettent en œuvre des stratégies efficaces pour assurer leur croissance et leur compétitivité sur le marché.

Section 1 : La stratégie d'entreprise : Eléments de définition

À travers les temps, la notion de stratégie a connu d'énormes évolutions, notamment dans le passage d'une stratégie dite militaire à une stratégie de management des entreprises d'aujourd'hui. Cette nouvelle approche de la stratégie qui a permis aux organisations de devenir compétitives dans un marché concurrentiel très ardent, en fixant des objectifs très particuliers tout en allouant, de meilleures manières, les rares ressources qui se présentent à elles.

C'est alors que nous avons consacré cette section à l'étude des origines du concept « stratégie, à ses fondements et ses différents angles de définition, et aussi mettre l'accent sur des éléments de compréhension d'ensemble qui permettent une meilleure synthèse, tels que les objectifs de la stratégie et les outils de l'analyse stratégique.

1.1. Les origines de la discipline :

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Etymologiquement le mot emprunté au grec Strategos, chef d'armée (de stratos-armée et agein-Conduire) désigne originellement l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opération jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. En langage militaire, on dirait qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment du combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager.

Deux écoles sont à l'origine des fondements de la stratégie des entreprises. L'école de SUN ZI, le général chinois qui écrit le livre de « l'art de la guerre », considéré comme l'un des ouvrages les plus anciens dans le domaine de la stratégie militaire, et l'école du général prussien CARL VAN CLAUSEWITZ qui écrit « le livre de la guerre » devenu un classique de la pensée sur la stratégie.

L'Art de la guerre est le premier traité de stratégie au monde, rédigé vers le V siècle avant J.-C par Sun tzu, il développe des thèses originales, qui s'inspirent de la philosophie chinoise ancienne. Considérant la guerre comme une réalité inévitable, il montre comment la réflexion peut mener à la victoire, comment l'analyse des faiblesses de l'ennemi peut fonder une tactique, si l'on sait les exploiter¹. Ce sens restreint de conduite d'une force militaire s'est par la suite élargi à la conduite générale de la guerre et à l'organisation de la Défense d'un pays. De ces aspects purement militaires, le mot a aujourd'hui envahi la vie courante : on

¹ L'Art de la guerre, Sun Tzu, Dunod, paris ,2007.

parle de stratégie industrielle, commerciale, d'entreprise, électorale. Inemployé jusqu'au XVIII^e siècle, le mot stratégie donne lieu depuis à de nombreuses définitions émanant de penseurs politiques et militaires. Clausewitz dans son monumental ouvrage *Vom Kriege* (De la guerre) définit la stratégie comme « l'art d'utiliser les batailles comme Moyen pour atteindre le but de la guerre ».

Aujourd'hui, la stratégie d'entreprise s'est imposée comme une discipline à part entière, mais la métaphore militaire reste souvent utile, notamment pour appréhender les rapports concurrentiels souvent très intenses entre les entreprises.

Le principe des écoles militaires sont devenus une source d'inspiration dans la vie des affaires, et par transposition, on peut considérer que l'entreprise mène une lutte face à la concurrence dans l'objectif de gagner, en explorant différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats.

1.2. Définition de la stratégie d'entreprise :

Différentes définitions de la stratégie d'entreprise sont proposées par les experts en gestion. Toutefois de fortes similitudes existent entre elles par exemple, Michael Porter définit la stratégie comme « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités »².

Cette définition met l'accent sur la réalisation de quelque chose d'unique et par conséquent d'original. Il ne s'agit pas tant de faire mieux que la concurrence mais de faire quelque chose qui soit de nature différente afin de pouvoir disposer d'un avantage unique qui seul peut donner un avantage concurrentiel durable. Sans cela, la course à l'imitation ou à la meilleure efficacité est obligatoire. Ce qui ne permet pas de maintenir de manière durable un avantage qu'il faut alors sans cesse reconstruire.

La stratégie se définit comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue ses ressources rares »³.

² M. E. Porter, *What is Strategy*, Harvard Business Review, nov.-déc. 1996.

³ De Woot P, *Dictionnaire de la stratégie*, édition th. De Montréal et J. Klein, presses universitaires de France, 2008.

Selon Strategor (1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »⁴.

Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »⁵.

Chandler l'a définie quant à lui comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁶.

Tableau N°01 : Quelques définitions de référence de la stratégie.

Auteur	Définition
Alfred Chandler	La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts.
Michael Porter	L'art de construire des avantages concurrentiels durables et défendables
Henry Mintzberg	Une configuration dans un flux de décision
Stratégique	L'orientation à long terme d'une organisation

Source : Johnson et al.2011,P.3

Thiéart (2005) définit la stratégie d'entreprise comme « l'ensemble des décisions et de s actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un o bjectif ».

Il ressort de cette définition que :

- La stratégie concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres à remplir ces objectifs ;
- La stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce, sur une longue période ;

⁴ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

⁵ Ansoff.I, « Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.

⁶ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 pages 82.

- La stratégie détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

De ce fait, il est inévitable de comprendre que le domaine de la stratégie est, par excellence, le lien de confrontation de la pensée et de l'action. Cette symbiose nous laisse l'étudiant attendre une définition de la stratégie, car l'ensemble des définitions proposées dans les ouvrages marquants révèlent l'absence de consensus en l'état actuel de la discipline. Toutefois, nous pouvons les classer autour de quelques thèmes.

- **Le thème des buts :** on peut considérer comme stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, en déterminant les moyens pour les atteindre.
- **Le thème du plan :** toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné est stratégique.
- **Le thème de l'environnement :** est stratégique toute décision ayant pour but de rendre une entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à son environnement où règne la concurrence.
- **Le thème du changement :** est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise.

Il y a lieu de faire un constat remarquable de l'existence de deux niveaux distincts. Celui de la « corporate strategy », qui correspond largement à la politique générale, et celui de la « business strategy », stratégie élaborée au niveau opérationnel et qui correspond largement au management stratégique.

Pour sa part, le spécialiste canadien de management, H.MINTZBERG recense ce qu'il appelle les « cinq P » pour définir le concept de la stratégie, chaque P expose une caractéristique de la stratégie :

- **Plan :** La stratégie se traduit en plan

La stratégie se traduit en plan, un guide pour parer la situation. Ce qui implique une intention stratégique, des buts à atteindre et une démarche correspondante adaptée à chaque situation.

- **Ploy :** La stratégie comme stratagème

La stratégie se présente comme un stratagème. Elle repose sur une manœuvre pour contrer ses concurrents sur le marché, les conduire à l'erreur ou sur des fausses pistes

(l'objectif est de tromper l'adversaire). La manœuvre est aussi une action pour réaliser les objectifs que s'est fixé l'entreprise. Toutefois, le but ici est d'être une menace pour ses concurrents.

- **Pattern** : La stratégie est un modèle

La stratégie se définit comme un modèle, une action formalisée. Par rapport au premier P, ici la stratégie est un mode d'action qui vise l'obtention de résultats et non pas une intention.

- **Position** : La stratégie est une position

La stratégie défend une position sur le marché. Elle « place » l'entreprise dans son contexte. La position est en fonction des éléments de l'environnement, de la position des concurrents sur le marché, des ressources rares, etc. L'entreprise peut établir une stratégie qui lui permettrait de se positionner sur une niche.

- **Perspective** : La stratégie est une perspective

La stratégie relate une perspective de l'entreprise dans l'avenir. Elle permet aux membres de l'organisation de donner un sens à leur travail, en termes de finalité (satisfaire les clients, proposer un bon rapport qualité/prix, etc.), mais aussi en termes d'action (accepter la discussion, privilégier la diversité, etc.). La perspective développe, ainsi, la mission de l'entreprise.

A travers ce cheminement sur le concept de la stratégie, il est nécessaire de ressortir avec une définition synthèse qui nous permet d'assimiler la démarche stratégique et à s'intéresser aux problèmes de politique générale. Cette définition se résume comme suit :

« La stratégie est un ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser les buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et la réalisation des buts »⁷.

1.3. Les objectifs stratégiques :

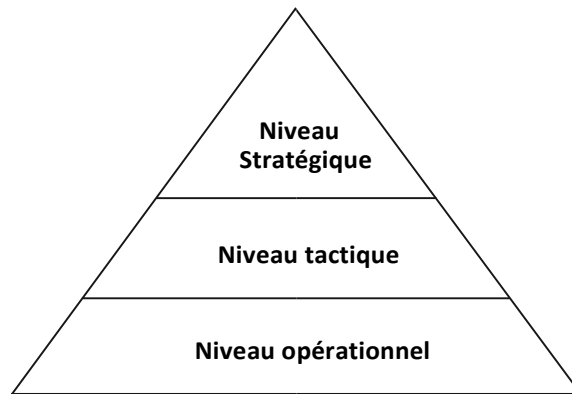
Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, association...) ou sa taille, poursuit un ensemble d'objectifs. Le schéma suivant, que l'on doit à Ansoff⁸, montre que l'on

⁷ Michel Marchesnay, *Management stratégique* ; édition de l'ADREG, 2004.

⁸ Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Education, 1965.

peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel. *Les trois niveaux dans l'entreprise*

Figure n°1 : Les trois niveaux stratégiques dans l'entreprise



Source: Ansoff, *CorporateStrategy*, McGraw-Hill Education, 1965.

Ansoff distingue ces trois niveaux pour montrer qu'il existe différents types de décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles). Il est possible de reprendre cette distinction pour décrire les différents types d'objectifs :

- Les *objectifs stratégiques* engagent l'organisation sur le long terme et sont susceptibles d'influencer durablement la performance. Il s'agit par exemple de maintenir une position de leader, de mener une politique d'acquisitions, ou encore de s'implanter sur de nouveaux marchés. Les objectifs stratégiques définissent donc les grandes orientations de l'organisation et relèvent de la direction générale;
- Les *objectifs tactiques* concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme (exemple : atteindre un positionnement particulier sur les nouveaux marchés visés, ce qui relève de la direction commerciale) ;
- Les *objectifs opérationnels* concernent quant à eux le court terme et permettent l'application des grandes orientations. Alors que les objectifs stratégiques relèvent de la direction générale, les objectifs opérationnels sont l'affaire des directions opérationnelles (financière, commerciale, des ressources humaines...).
- La stratégie considère uniquement les objectifs stratégiques et vise à les atteindre. Elle se définit alors comme « *l'ensemble des décisions prises par la direction générale pour atteindre ses objectifs à long terme* ».

Pour saisir la notion de stratégie dans toute sa complexité, il est nécessaire de se pencher sur le rôle crucial joué par la variable humaine dans la définition des objectifs à atteindre. L'étude des parties prenantes est à cet égard riche d'enseignements.

1.4. La logique d'ensemble du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard dans les années 1960. C'est toujours ce modèle qui est utilisé aujourd'hui, même s'il a connu quelques aménagements. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à identifier :

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

Une même entreprise peut intervenir sur différents secteurs. Par exemple, LVMH est présent sur cinq domaines : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétique, montres et joaillerie, distribution sélective. On dira que cette firme possède cinq *DAS* (*domaine d'activité stratégique*).

Les forces et les faiblesses sont constitutives de l'entreprise. Elles se répercutent sur chacune de ses activités. Le diagnostic des forces et des faiblesses peut donc être mené pour l'entreprise dans son ensemble, même si l'impact d'une force ou d'une faiblesse peut varier d'un DAS à l'autre.

En revanche, les opportunités et les menaces ne sont pas toujours les mêmes pour toutes les activités. C'est pourquoi le diagnostic des opportunités et des menaces doit se faire aussi activité par activité. Il nécessite alors de mener un découpage stratégique au préalable.

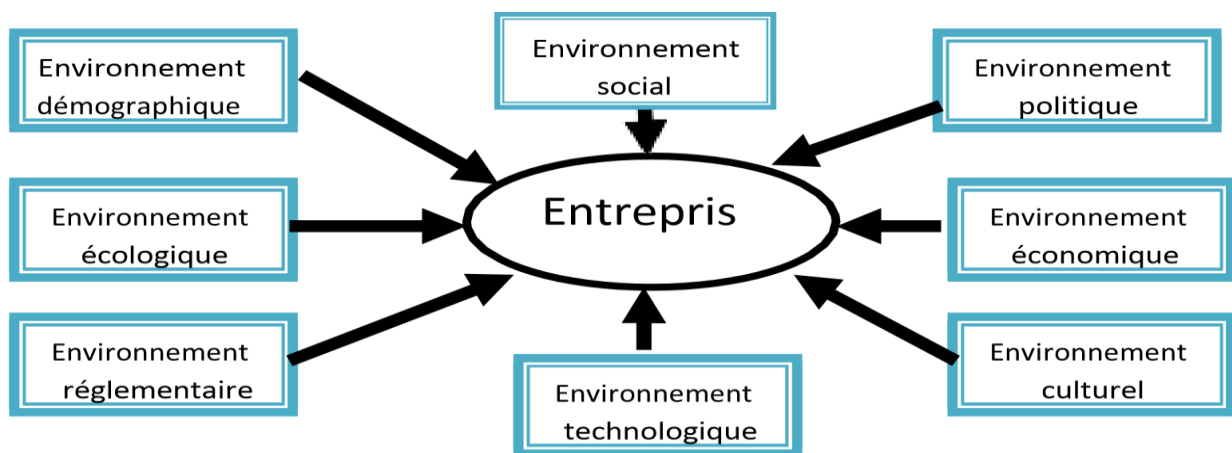
1.4.1. Le diagnostic interne :

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

1.4.2. Le diagnostic externe :

Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

Figure n°2 : les différentes facettes de l'environnement de l'entreprise



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, op. Cit. P 81

1.5. Les outils du diagnostic stratégique :

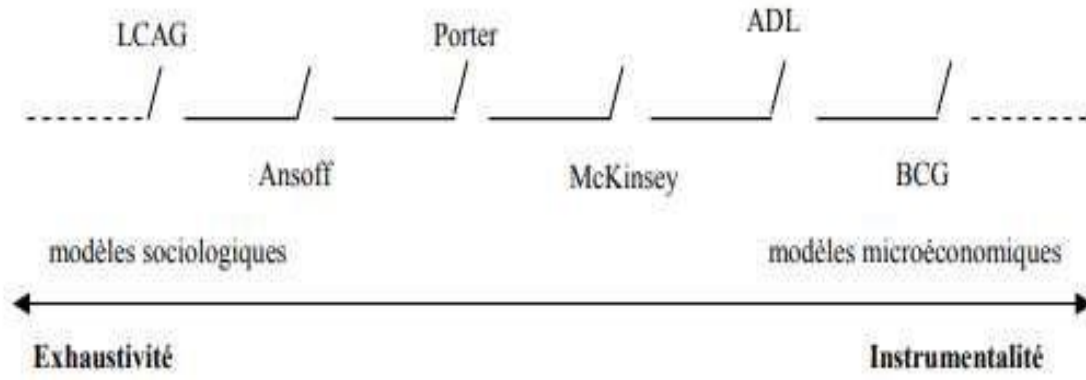
Dans un monde des affaires en perpétuelle évolution, la capacité des organisations à comprendre leur environnement concurrentiel et à élaborer des stratégies efficaces et cruciales pour leur succès à long terme. Le diagnostic stratégique, qui englobe l'évaluation des forces internes et externes d'une organisation, est devenu un pilier fondamental de la gestion stratégique.

La multiplication des modèles d'analyse stratégique pendant les années soixante et soixante-dix découle de deux impératifs:

- La nécessité de disposer d'un cadre conceptuel et d'outils pour rationaliser les choix stratégiques.
- Le besoin de comparer de manière uniforme des domaines d'activités divers et de gérer un portefeuille d'activités similaires.

Tous ces modèles s'inscrivent dans une échelle, allant du plus universel au plus instrumental, comme le montre la figure 2.

Figure n°3 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique

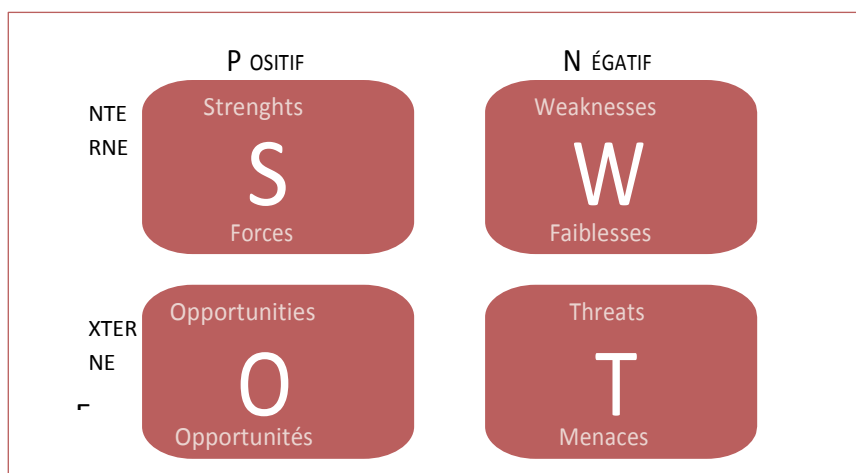


Source: Strategor, op. Cit. 1997, p 104

1.5.1. L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT (pour strengths, weaknesses, opportunities and threats ou, en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil de diagnostic stratégique de l'entreprise, à la fois interne et externe. Helfer et al. (2013, p. 87) précisent que l'utilisation de cet outil « repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement ». Le diagnostic consiste à faire ressortir les aspects stratégiques positifs et négatifs de l'entreprise et de son environnement.

Figure n° 4 : La matrice SWOT



Source : D. Autissier, L. Giraud, K.J. Johnson, les 100 schémas du management, p.20

Le diagnostic interne est représenté par la première ligne de la figure, c'est-à-dire les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il s'agit de « définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise »⁹. Les forces correspondent aux atouts distinctifs de l'entreprise sur lesquels elle est meilleure que la concurrence (métier, compétences et savoir-faire). Quant aux faiblesses, elles concernent au contraire les points sur lesquels l'entreprise est moins bonne que la moyenne de son secteur.

Ensuite, le diagnostic externe a pour objectif de détecter les potentielles modifications de l'environnement qui seraient susceptibles d'affecter l'entreprise. Selon qu'elles sont favorables ou défavorables, ces possibles évolutions sont identifiées en tant qu'opportunités ou menaces¹⁰. Le diagnostic stratégique étant réalisé, l'entreprise sait dans quelles directions elle doit mener ses efforts : saisir les opportunités et se protéger des menaces, en se fondant sur ses forces et en palliant ses faiblesses

1.5.2. Les 5 forces de Porter :

Élaboré en 1979 par Michael Porter, professeur de stratégie à Harvard, les cinq forces représentent les enjeux et les menaces possibles rencontrés par toute entreprise dans un environnement en évolution constante. « C'est un outil de veille stratégique qui caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité d'une entreprise à les maîtriser »¹¹.

La méthode des 5 forces de Porter est un outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer la concurrence sur un marché. Elle consiste en une étude de 5 éléments dans le but de définir, avec précision, les opportunités et les menaces qui pèsent sur une entreprise. Cette méthode a été mise au point par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise. Dans le cadre d'un diagnostic, elle s'emploie durant l'analyse stratégique externe.

Pour Porter, la concurrence dépend des 5 forces suivantes :

- Le degré de rivalité avec les concurrents
- La menace des nouveaux entrants,
- La menace des produits de substitution,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,

⁹ Helfer et al., op cit, p. 87

¹⁰ Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). Stratégie et Business Models. Paris, Pearson Education France.

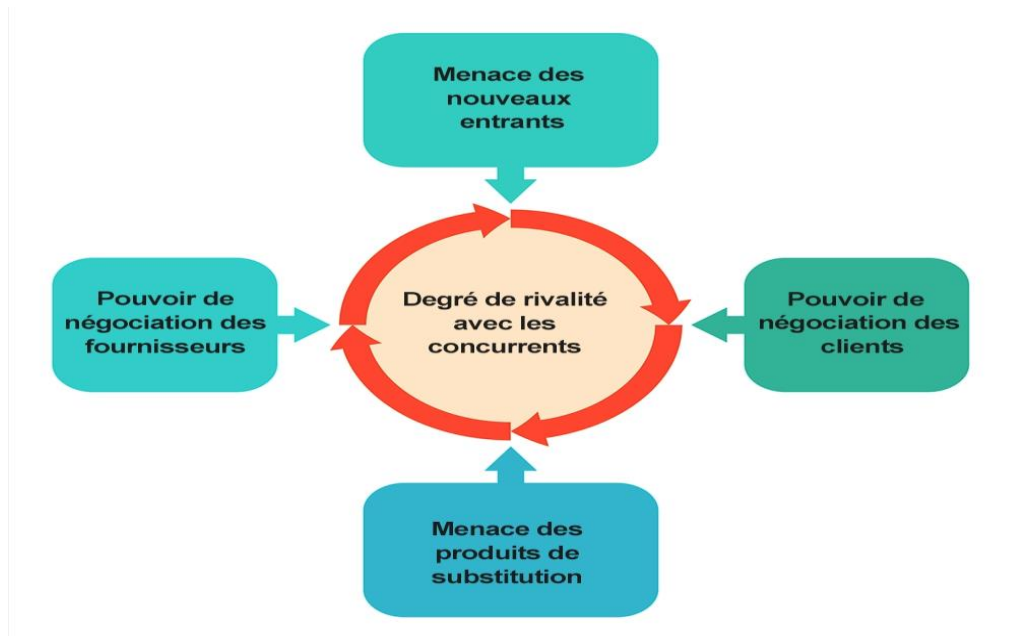
¹¹ Source : <https://onopia.com>

- Et le pouvoir de négociation des clients.

Remarque : Modèle de 5+1 forces concurrentielles.

Après critique, M. Porter à rajouter la force concurrentielle par rapport à l'état.

Figure n°5 : Le modèle des 5 forces de M. Porter



Source : Le coin des entrepreneurs.fr

Le schéma propose une analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur¹². Rappelent qu'un « secteur (ou industrie) est défini comme l'ensemble des organisations qui proposent des produits étroitement substituables ». Ainsi plus un secteur est concurrentiel, moins il est rentable pour une entreprise. Le schéma permet de mesurer les 5 forces de concurrence à l'œuvre sur un secteur donné.

Le cercle central illustre le niveau de rivalité entre les concurrents d'un même secteur. Il s'agit de la source principale de réduction de la profitabilité pour une entreprise. En effet, une lutte acharnée sur un secteur provoquera une baisse des prix des produits et donc une baisse des marges. Les fournisseurs et les clients peuvent aussi affecter la rentabilité de l'entreprise à travers leur pouvoir de négociation. Plus ce dernier est élevé, moins l'entreprise a de marges de manœuvre et de profits.

Ensuite, les produits de substitution peuvent représenter une menace pour l'entreprise. Cette menace apparaît souvent lorsque le secteur représente un marché mature.

¹² Demil et al. (2013, p. 66).

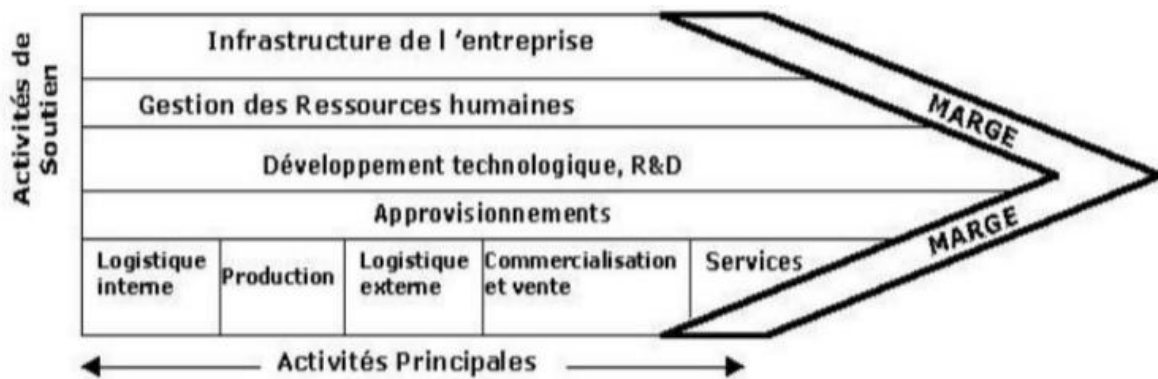
Enfin, les nouveaux entrants potentiels sont les entreprises qui ne font pas actuellement partie du secteur, mais qui seraient susceptibles d'y entrer. Ces entreprises analyseront le taux de croissance du marché et les barrières à l'entrée avant de pénétrer un secteur donné.

1.5.3. La chaîne de valeur :

Basée sur les travaux de Michael Porter, un professeur américain qui a élaboré ce concept dans les années 80, pour fournir aux entreprises des outils pratiques de gestion stratégique. Il l'a formalisé dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel » (Dunod, 1986).

La chaîne de valeur est une méthode utilisée pour analyser les activités d'une entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de le renforcer.

Figure n°6 : Schéma classique de la chaîne de valeur



Source : Porter, Michael, « l'avantage concurrentiel », Ed Dunod, paris, 1986

Les fonctions primaires sont directement concernées par la création de valeur car elles assurent l'offre du bien/service. Tandis que les approvisionnements permettent d'acquérir les matières premières permettant la production d'un bien/service, la logistique réduit le délai de réponse aux commandes, la production transforme les matières premières, la commercialisation ajoute de la valeur au produit à travers le marketing (construction d'une image/réputation) et la vente (stimulation de l'acte d'achat chez les clients) et enfin, les services augmentent la valeur d'un bien/ service en y ajoutant l'installation ou la formation.

Ensuite, les fonctions de soutien permettent d'améliorer l'efficacité (rapport résultats/objectifs fixés) et l'efficience (rapport résultats/moyens mis en œuvre) des fonctions primaires. Il s'agit alors des infrastructures et systèmes (d'information notamment), de la

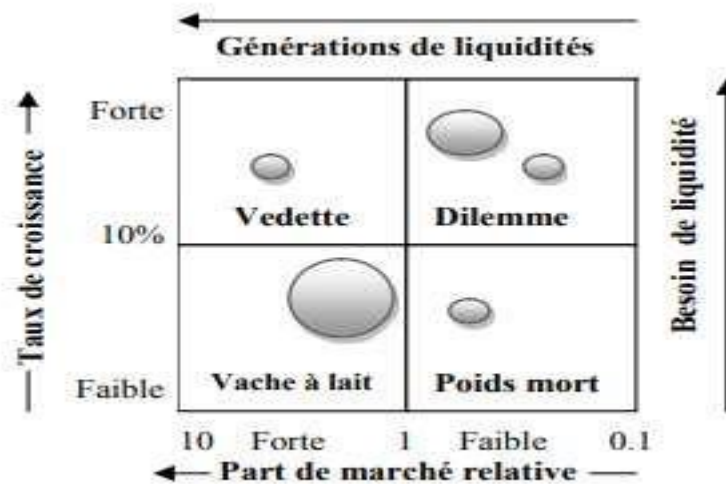
gestion des ressources humaines (recrutement et formation des individus) et du développement technologique (recherche ou savoir-faire immatériel)¹³.

Selon la valeur ajoutée au produit/service par ces différentes fonctions, l'entreprise réalise des marges plus ou moins importantes.

1.5.4. La matrice BCG :

La matrice BCG (Boston Consulting Group, fin des années 1960) est un outil d'analyse stratégique inventé par Bruce Henderson utilisé en stratégie d'entreprise qui permet de justifier des choix d'allocation de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée, présente sur plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS en français, SBU – Strategic Business Unit – en anglais).

Figure n°7 : la matrice BCG



Source : Marmuse. C, op. Cit. P355.

La matrice BCG permet ainsi de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du cash, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative.

- **Vedette (ou Etoile) :** part de marché relative élevée sur un marché en forte croissance. Fort besoin de cash pour continuer la croissance (ex : les smartphones pour Samsung).
- **Vache à lait :** part de marché relative élevée sur un marché en faible croissance, en phase de maturité ou en déclin. Exigeant peu d'investissements nouveaux et dégageant des flux

¹³ Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). Management stratégique. Paris, Vuibert, & éd Johnson G., Scholes K., Whittington R. & Fréry F. (2011). Stratégique. Paris, Pearson Education France, 9^e éd.

financiers importants qui devront être réinvesti intelligemment sur les vedettes et les dilemmes (ex : la Freebox dans le portefeuille d'activités d'Iliad).

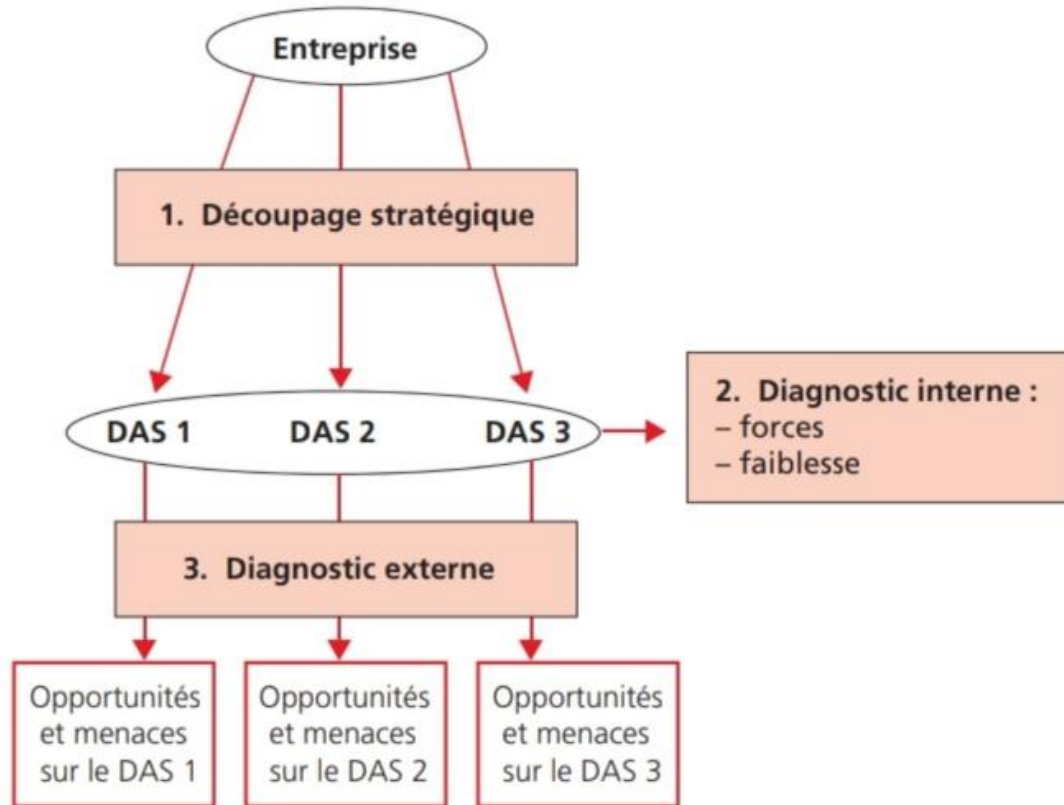
- **Dilemme** : part de marché relative faible sur un marché en croissance élevée. Peu rentable, voire déficitaire en termes de flux financiers, nécessite des investissements importants pour l'acquisition d'une bonne part de marché relative afin de ne pas devenir des poids morts (ex : Free mobile dans le portefeuille d'activités d'Iliad).
- **Poids mort** : part de marché relative faible sur un marché en faible croissance. Faible potentiel de développement, peu consommateur de capitaux, ne dégage pas de flux financiers stables, faible rentabilité voire nulle ou négative (ex : « Ma ligne Visio », offre visiophonie Dans le portefeuille d'activités de France Telecom). Pour les activités qualifiées de vedettes ou de poids morts, le choix d'allocation de ressources est clair : investir à fond sur les premières et délaissier (voire tenter de céder) les secondes. Les cas des vaches à lait et des dilemmes sont plus complexes. Très souvent, une entreprise se servira des flux de trésorerie générés par ses vaches à lait pour financer ses dilemmes ; ces derniers constituent un investissement moins sûr mais qui peut rapporter beaucoup à terme, à condition d'arriver à les transformer en vedettes (en leur faisant gagner des parts de marché avant que le marché ne stagne). Dans le cas où l'on ne parvient pas à faire des dilemmes des vedettes avant que le marché ne stagne, ils deviennent des poids morts.

1.6. La segmentation stratégique :

La mise en œuvre des techniques du diagnostic stratégique nécessite au préalable que l'on précise ce sur quoi va porter le diagnostic. Plusieurs cas de figure sont schématiquement à distinguer. Soit l'entreprise est mono-activité et dans ce cas elle constitue un tout homogène qui peut faire l'objet d'un diagnostic unique. Soit l'entreprise s'est diversifiée au fil du temps, elle est devenue multi-activités et il convient, avant de mener les diverses phases du diagnostic, de s'interroger sur l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales et, éventuellement, de la décomposer en sous-ensembles homogènes puis, de procéder à une segmentation stratégique (figure n°7).

Le diagnostic se fera alors par DAS, ce qui n'exclut pas que les compétences transversales soient étudiées. Mais, si l'entreprise constitue en elle-même une unité d'analyse pertinente, caractérisée par des compétences transversales communes aux diverses activités, la segmentation peut devenir inutile.

Figure n°8 : Choix d'une unité d'analyse

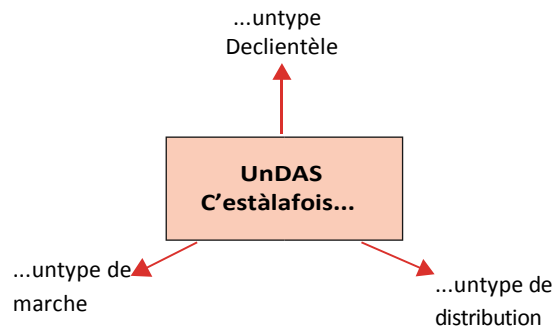


Source : Management stratégique 9^e édition vuibert- juillet 2013, P 88.

➤ **La notion de DAS :** Une vision théorique

Le découpage stratégique consiste à identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise. Ces sous-ensembles, on l'a dit, portent le nom de DAS (Domaine d'Activité stratégique), ou encore de SBU (Strategic Business Unit). Une même entreprise peut comporter un seul DAS, ce qui est toutefois une situation plutôt rare. Les grandes firmes multinationales peuvent posséder jusqu'à plusieurs milliers de DAS. Mais, en réalité, la majorité des entreprises se situe entre ces deux extrêmes. Identifier plusieurs DAS permet de mener un diagnostic externe différent pour chacun d'eux. En effet et, ils sont confrontés à des environnements différents. C'est pourquoi la séparation doit se faire selon des critères permettant de différencier les conditions concurrentielles des différentes activités. Les critères habituellement retenus sont au nombre de trois, comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure n° 09 : schéma d'un DAS



Source : GohonBouglet, management d'entreprise, édition Gualino page 28

En théorie, un DAS peut donc se définir par un type particulier de clientèle, un marché pertinent déterminé, et un réseau de distribution spécifique. Si deux activités ont deux critères en commun, mais qu'elles diffèrent sur le troisième (par exemple l'une est distribuée via des magasins physiques et l'autre par internet), on est alors en présence de deux DAS distincts. En pratique, on verra que ces critères sont difficiles à identifier clairement. Le diagnostic de chaque DAS doit déboucher sur l'identification des facteurs clés de succès (FCS). Là réside l'intérêt de distinguer différents DAS, car les conditions de réussite ne sont pas les mêmes sur chacun d'eux. Plus précisément, les FCS sont les éléments qu'une entreprise doit absolument posséder pour être présente sur le DAS visé. Comme chaque DAS est confronté à un environnement différent, il est nécessaire de connaître les FCS pour chacun d'eux.

Les FCS sont donc des conditions nécessaires mais non suffisantes. Si l'entreprise ne les possède pas, elle a toutes les chances d'échouer sur le DAS. Mais ce n'est pas parce qu'elle les détient qu'elle va parvenir à s'imposer. Il lui faut également, pour y parvenir, posséder un avantage concurrentiel

Conclusion :

Dans cette section, nous avons exploré en profondeur les fondements de la stratégie d'entreprise, en mettant en lumière l'importance de définir des objectifs stratégiques clairs, basés sur un diagnostic approfondi de l'environnement concurrentiel et des capacités internes de l'organisation. En identifiant les domaines d'activités stratégiques, nous sommes mieux équipés pour élaborer des plans d'action pertinents et efficaces, alignés avec la vision à long terme de l'entreprise. En somme, cette analyse stratégique fournit un cadre solide pour guider les décisions et actions futures, permettant ainsi à l'entreprise de prospérer dans un environnement dynamique et concurrentiel.

Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie

Dans cette section, nous plongerons au cœur de la stratégie d'entreprise, un élément essentiel pour la pérennité et la réussite dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution. Nous explorerons les différents niveaux de stratégie, du niveau corporate au niveau business, en mettant en lumière leur rôle crucial dans la définition des orientations stratégiques et des plans d'action. De plus, nous analyserons le processus de développement des stratégies, en soulignant l'importance de la réflexion stratégique, du diagnostic approfondi et de l'alignement des objectifs à tous les niveaux de l'organisation. Cette section servira de guide pour comprendre comment les entreprises articulent leur vision, leurs objectifs et leurs actions stratégiques pour rester compétitives et atteindre leurs ambitions à long terme.

2.1. Les niveaux de la stratégie :

Une fois la stratégie de l'entreprise, elle est amenée à choisir les domaines d'activités stratégiques (D.A.S) dans lesquels elle souhaite se développer en allouant des ressources. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués :

- La stratégie d'entreprise (strategy corporate) ;
- La stratégie d'activité (stratEgy business) ;
- La stratégie fonctionnelle ;

2.1.1. La stratégie d'entreprise, de groupe ou primaire (Corporate Level Strategy) :

La question des stratégies corporate et de la gestion du portefeuille d'activités se pose à toutes les entreprises. Même les entreprises qui ne se développent que sur un seul DAS s'interrogent sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir ainsi leur portefeuille d'activités. Toutefois, la gestion des portefeuilles d'activités concerne au premier chef les grandes entreprises qui comptent des dizaines de DAS. Faut-il poursuivre le développement en dehors du (des) métier(s) d'origine ? Convient-il de s'intégrer verticalement, d'organiser son développement sur le plan international? Autant de questions qui préoccupent les dirigeants d'entreprise. Ce ne sont pas les seuls à raisonner aujourd'hui en termes de portefeuille d'activités. D'aucuns considéraient, voilà quelques années, que les outils et concepts d'analyse des portefeuilles d'activités étaient désuets. C'était sans compter avec le rôle grandissant des

actionnaires minoritaires et la recherche croissante de la valeur par les fonds d'investissement¹⁴.

La stratégie d'entreprise (corporate strategy) consiste à choisir les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités. L'entreprise doit choisir le domaine d'activité qu'elle souhaite développer ou bien retirer dans l'objectif de construire un portefeuille d'activité équilibré. Elle doit déterminer les modalités permettant le choix effectué (investissements dans de nouveaux équipements, fusion-acquisition...) Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. On peut définir le domaine d'activité comme :

Une notion d'activité (D.A) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondée le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonction, de départements, de divisions¹⁵...etc.

Le domaine d'activité stratégique (D.A.S) peut être défini comme étant une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique des facteurs clés de succès.

2.1.2. La stratégie d'activité ou concurrentielle (Business Level Strategy) :

L'analyse stratégique d'un domaine d'activité, tant dans sa phase de diagnostic que de propositions, fait référence aux facteurs de performance éclairés par de nombreuses études qui ont à la fois permis de structurer la phase de diagnostic et d'orienter les prises de décision stratégique au sein de chaque DAS. L'examen de ces stratégies business, également dénommées « stratégies d'activité » ou encore « stratégies de DAS »¹⁶, précède logiquement la présentation des stratégies génériques associées.

La finalité ultime du management stratégique est de permettre à une entreprise de choisir et de mettre en œuvre, dans chaque DAS, une stratégie qui lui permette d'acquérir un avantage compétitif source de profit. En général, une entreprise possède un avantage compétitif quand elle crée plus de valeur économique que ses concurrents. La valeur

¹⁴ Management stratégique, OP cit , p235

¹⁵ TugrulAtamar, Ronald Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004.

¹⁶ Voir Business School Impact Score, FNEGE, 2012.

économique peut s'appréhender comme la différence entre la valeur créée pour les clients et les coûts supportés, La supériorité d'une entreprise sur un aspect de la concurrence ne devient un avantage concurrentiel que si le client attribue la valeur à cette supériorité Il est stérile d'être meilleur que les rivaux sur un aspect de la stratégie si les clients y sont indifférents ou s'ils ne perçoivent pas l'aspect différenciation.

A ce stade, la stratégie est mise en œuvre dans chacun des domaines d'activités stratégiques choisis. Il s'agit de définir les actions que l'entreprise doit accomplir pour se positionner favorablement par rapport à un concurrent (avantage concurrentiel) dans un secteur donné (domination par les coûts, différenciation...)

2.1.2.1. La stratégie lowcost :

Un excellent moyen pour dominer les concurrents consiste à produire à un coût inférieur. Pour cela, il est indispensable de disposer d'une part de marché non négligeable afin de bénéficier des lois d'apprentissage, mais aussi de posséder une organisation sans faille. Les coûts inutiles sont pour- chassés, les meilleures sources d'approvisionnement recherchées, les investissements dans le matériel le plus moderne sont pratiqués. En un mot, l'entreprise mène une politique active d'amélioration de la productivité. C'est également vrai dans toutes les orientations mais plus particulièrement ici puisque la réussite repose sur les gains de coûts. À cette option on ajoutera le poids de l'innovation, qu'elle soit de procédé ou de produit, pour faire diminuer les coûts. On donne souvent l'exemple de la montre Swatch qui, en dehors de son marketing mix performant, compte 51 composants alors que pour une montre « normale » le nombre correspondant est de près de 100. Voilà une voie retenue par de nombreuses firmes dans l'automobile, l'électroménager, l'électronique. L'évolution du prix des calculatrices l'atteste.

2.1.3. La recherche d'avantages concurrentiels :

Le temps acquiert une position centrale dans la stratégie, car il est capital:

- D'être le pionnier pour pouvoir imposer son rythme aux concurrents;
- de répondre rapidement aux clients afin de leur faire payer la valeur supplémentaire ainsi apportée.

Rente monopolistique décrite par Chamberlain :

Théorie de la concurrence monopolistique de Chamberlin décrit un marché où de nombreuses entreprises vendent des produits similaires mais différenciés, ce qui leur donne

un certain pouvoir de fixer les prix. Les entreprises sont libres d'entrer et de sortir du marché, et à long terme, cela conduit à des profits économiques nuls. La différenciation des produits conduit à une courbe de demande négativement inclinée pour chaque entreprise, ce qui signifie qu'elles peuvent ajuster les prix sans perdre tous leurs clients.

La maîtrise du temps (chrono compétition) devient le tout premier facteur de succès de l'intégration : pour vaincre le temps, l'organisation s'adapte, la stratégie se décide, les hommes se mobilisent.

Au-delà de la toute-puissance du chronomètre, le cadre des champs de bataille explose¹⁷. Les lieux traditionnels de lutte concurrentielle gagnent en instabilité, ce qui impose aux entreprises une mobilité et une réactivité de tous les instants:

Le champ du positionnement qualité/coût connaît une succession de guerres de prix, puis de qualité, pour parvenir à un point de <<<valeur ultime >> où les profits ne peuvent être restaurés qu'en créant de nouvelles sources de différenciation.

- Le champ du savoir-faire appelle des luttes sans fin entre l'innovateur et les imitateurs; le premier fuit en avant et essaie de se protéger, les autres s'ingénient à contourner les obstacles pour éviter les frais de recherche trop lourds.
- Le champ des territoires oppose les occupants et les assaillants; ceux qui tiennent la position élèvent des barrières à l'entrée mais les autres tentent de pénétrer dans des interstices du marché où ils seront jugés peu dangereux; tout s'achève par une mondialisation des territoires.
- Le champ de la puissance financière: l'entreprise puissante martèle sa position en cassant les prix et en communiquant lourdement, mais les petites firmes s'entendent ou survivent dans des niches de telle sorte qu'elles constitueront toujours une menace.

2.1.4. La stratégie fonctionnelle ou structure d'entreprise :

Il s'agit du plus petit bas niveau de déclinaison de la stratégie. Le choix stratégique doit permettre de déterminer quels sont les objectifs assignés à chaque division ou grande fonction de l'entreprise.

➤ Les modes de développement des stratégies :

On peut alors envisager différentes stratégies et modes de développement :

¹⁷ STALK G. et HOUT T., Vaincre le temps, Dunod, 1992.

- Deux stratégies concurrentielles ou stratégies génériques: la domination par les coûts; la différenciation.

Ces stratégies concurrentielles distinctes (strategy business) visent à obtenir un avantage concurrentiel pour chacun des DAS (ou SBU pour strategic business unit) du portefeuille d'activités.

- Deux stratégies de croissance ou voies de développement : la spécialisation; la diversification stratégique.

Ces stratégies de croissance (corporate strategy) donnent des orientations de développement à l'entreprise : soit se concentrer sur son cœur de métier, soit s'engager dans de nouvelles activités.

- Deux modes de développement complémentaires : la croissance interne ; la croissance externe.

Ces modes de développement visent à développer l'entreprise, soit par ses propres moyens, soit par acquisition ou alliance avec d'autres entreprises. Ils sont complémentaires et peuvent être menés conjointement.

L'entreprise peut ainsi déployer efficacement sa stratégie de croissance, qu'il s'agisse de spécialisation ou de diversification stratégique.

Conclusion :

Nous avons examiné deux niveaux de stratégie : la stratégie corporate et la stratégie business. La stratégie corporate concerne les orientations stratégiques globales de l'entreprise, tandis que la stratégie business se concentre sur les plans spécifiques de chaque unité opérationnelle. Nous avons également abordé le mode de développement des stratégies (en abordant plusieurs stratégies que nous allons développer dans la troisième section), soulignant l'importance de la cohérence et de l'alignement entre les différents niveaux stratégiques pour optimiser les performances et créer de la valeur à long terme.

Section 3 : les différents types de stratégie

Dans cette section, nous nous plongerons dans l'univers de la stratégie d'entreprise, un domaine fondamental pour prospérer dans un marché en perpétuelle mutation. Nous explorerons les différentes voies stratégiques, telles que la différenciation, la croissance, la spécialisation et l'internationalisation. Chacune de ces approches offre un cadre stratégique unique, permettant aux entreprises de s'adapter aux défis du marché et de saisir les opportunités de croissance dans un contexte globalisé.

3.1. La stratégie de différenciation :

Selon M. Porter¹⁸ : « se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant difficilement comparable en termes de valeur. » Cette stratégie consiste pour une entreprise à jouer sur toutes les caractéristiques de son produit (marque, technologie, qualité, service, innovation) pour donner l'impression d'un produit unique et ainsi pratiquer le prix souhaiter.

3.2. Les facteurs de différenciation :

Les facteurs de différenciation sont nombreux et difficiles à énumérer, cependant on peut citer :

- La fiabilité technique du produit ;
- Les services apportés à la clientèle (service après-vente) ;
- L'aspect esthétique des produits ;
- Les circuits de distribution ;
- Les modes de vente ;
- La marque, la qualité et l'hygiène des produits ;
- L'innovation technologique ;

Les entreprises en général cherchent à innover à travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de différenciation, il n'y a plus de différenciation, mais banalisation. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents ladite stratégie doit être défendable.

¹⁸ Michael Porter (1992), Op. cit, p 78.

3.2.1. La différenciation par le haut :

L'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure, La différenciation par le haut consiste à proposer une offre supérieure à celle des concurrents, en termes de qualité, de performance, de fonctionnalités, ou de design.

3.2.2. La différenciation par le bas :

L'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposé à un prix plus bas, La différenciation par le bas consiste à proposer une offre moins chère que celle des concurrents, sans sacrifier la qualité. Cette stratégie permet à l'entreprise de cibler un marché plus large et de gagner des parts de marché.

3.3.Stratégie de concentration/focalisation :

La stratégie de concentration, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment de secteur¹⁹.

Dans ce type de se stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle ces concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique).

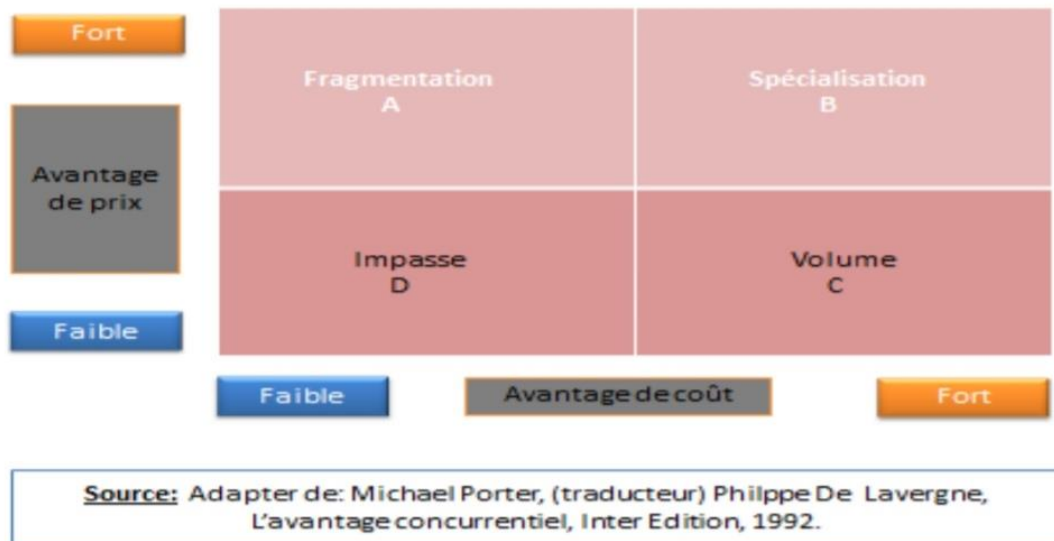
3.4. Les choix d'une stratégie générique et le type d'industrie :

Le choix d'une stratégie générique dépend bien sûr des ressources et compétences de l'entreprise, mais ce choix dépend également des caractéristiques du secteur ou de l'industrie au sens large. En partant du principe que le profit dans un secteur résulte de l'obtention d'avantages en termes de coûts et/ou d'avantages en termes de prix, le Boston Consulting Group (BCG) propose de distinguer quatre types d'industries. Il est bon de rappeler que chaque industrie, induit une stratégie différente²⁰

¹⁹ Michael Porter (1992), Op. cit, p 83.

²⁰ Jean-Marie Ducreux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.

Figure n°10 : Les stratégies générique et types d'industrie



Dans les industries de fragmentation (case **A**) de la figure 1, les effets de volumes sont faibles ou inexistants, mais en revanche, le marché est prêt à payer les avantages offerts par la différenciation, c'est ce qu'on appelle les primes de prix. On peut dans ce genre de secteur, poursuivre des stratégies de différenciation. On rencontre ces cas dans le secteur du prêt à porter. Dans un environnement spécialisé (case **B**), on peut à la fois viser de fortes économies de coûts, parce qu'il existe des effets d'expérience et rechercher les occasions de différenciations par ce que le marché accepte de payer l'avantage de prix. On rencontre ces cas, dans des secteurs à fort contenu technologique (informatique, l'industrie pharmaceutique).

Il ya des secteurs où l'avantage de coût est fort, mais où l'avantage de prix c'est-à-dire de différenciation est absent. Dans ce cas-là il s'agit d'une industrie de volume (case **C**), c'est-à-dire que la seule stratégie envisageable pour les entreprises est une stratégie, où des volumes importants de production et de vente s'imposent. On rencontre ces cas dans le secteur des petits appareils d'électroménager.

Le dernier type de secteur est caractérisé par l'absence à la fois d'avantage de coût, et d'avantage prix (case **D**). Dans cette situation, les entreprises sont hésitantes sur la stratégie à suivre. La concurrence des pays émergents est souvent très forte, ce qui explique l'absence d'avantage de coûts, et le marché n'accepte pas de payer la différenciation. Les entreprises

sont donc obligées de mettre en place des barrières à l'entrée pour se protéger et éventuellement de solliciter la production des pouvoirs publics.

3.5. La stratégie de spécialisation :

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine²¹

- **Selon olivier Meier :**

« La spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise ». ²²

La pertinence de cette spécialisation existe quand les activités sont pleines de croissance, même si elles exigent de grands investissements. L'essentiel elles promettent un avantage concurrentiel durable et sur le long terme.

Lorsque l'activité de l'entreprise arrive à la phase de maturité, le mieux est de réorienter sa stratégie en choisissant deux méthodes : soit l'entreprise délocalisée et lancer l'activité dans un autre pays où le marché est en phase de croissance, et la matière première est disponible et à bon marché, soit elle va s'orienter vers un autre métier où elle aura une compétence distinctive.

De ce fait, la spécialisation consiste à se concentrer sur une seule activité, c'est-à-dire en focalisant sur le portefeuille de ressource sur un métier. L'entreprise choisit la spécialisation, car il ya une limitation de ressources. La spécialisation impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir leur potentiel de diversification.

3.5.1. Les avantages de la spécialisation :

La spécialisation permet à l'entreprise de se concentrer sur une activité et commencer à la maîtriser pour réussir une meilleure différenciation dans la fabrication des produits et dominer ainsi ses concurrents en ayant une meilleure maîtrise des coûts.

²¹F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise », 3ème édition, op.cite, p 84

²²O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3ème édition, édition Dunod, p 102.

Elle permet aussi de générer des avantages comparatifs, en atteignant la taille critique, c'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché, sans subir un handicap concurrentiel notable. Aussi la stratégie de spécialisation permet la dispersion des ressources et simplifié la gestion.

3.5.1.1. Les limites de la spécialisation :

La stratégie de spécialisation met l'entreprise dans une phase où le métier arrive la maturité ou déclin, ce qui va la placer dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents.

3.6. La stratégie d'internationalisation :

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises »²³

3.6.1. Définition de la stratégie d'internationalisation :

Selon Jean-Pierre HELFER²⁴: « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autre. Contrainte existentielle l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie ».

Les entreprises qui adoptent cette stratégie, elles présentent des d'avantages et limites.

3.7. Les stratégies d'externalisation :

L'externalisation devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse du processus de fabrication ou de sous processus, de composantes qui sont assemblées par un sous-traitant, de maintenance, de logistique, etc.

3.7.1. Définition de la stratégie d'externalisation :

L'externalisation consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires.

Autrement dit, la stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à des partenaires extérieurs la réalisation de ses activités non stratégiques.

²³ Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2ème édition, 1993.

²⁴ J. P. HELFER, OP cit p209

Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- **La sous-traitance** : dans ce cas le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.
- **La franchise** : elle met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie des avantages.
- **La concession** : elle est un contrat durable par lequel une entreprise s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise et à lui apporter une assistance technique (formation)
- **Les filiales communes** : elles sont des sociétés dont le capital sera détenu à plus de 50% par une autre entreprise appelée la société mère.
- **Le groupement d'intérêt économique** : il est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue d'actions communes qui peuvent être : des études et de la recherche commune, une logistique commune ou des actions commerciales (d'exportation commun).

3.7.2. Les avantages et Inconvénients de la stratégie d'externalisation :

La stratégie d'externalisation présente de nombreux avantages pour l'organisation²⁵ :

- Bénéficier des compétences spécifiques des partenaires ;
- Favoriser la flexibilité de l'entreprise en faisant supporter aux partenaires les variations d'activité ;
- Réduire le poids des structures en réservant les ressources disponibles aux missions essentielles de l'organisation ;
- Améliorer la rentabilité à partir du moment où un prestataire externe peut fournir un composant ou un service dans les mêmes conditions de qualité et de délais, mais à un prix inférieur au coût de production interne ;
- Concrétiser des synergies en partageant par exemple un réseau de distribution.
- Cette stratégie présente, cependant des risques pour l'organisation. En effet, si le produit est très spécifique, des liens de dépendance très forts vont se créer entre l'entreprise et son fournisseur.

²⁵ www.maxicours.com

3.8. Stratégie d'intégration :

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont (activités périphériques) ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit

3.8.1. La stratégie d'intégration verticale :

Selon M. Porter « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques »²⁶

Selon P. Raimbourg : « une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser l'ensemble ou partie des activités en amont ou en aval de processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients »²⁷

L'intégration verticale est un choix stratégique qui détermine les frontières de l'entreprise dans sa filière. Elle permet le regroupement au sein de la même organisation, de l'ensemble ou partie des différentes étapes d'une chaîne de valeur. L'intégration verticale est une internalisation des relations fournisseurs et/ou distributeurs sous une autorité unique.

L'intégration verticale complète lorsqu'elle est totalement intégrée et elle couvre l'ensemble de la filière de son activité de la matière première jusqu'au client final il s'agit de détention de l'entreprise des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval.

L'intégration est partielle en amont lorsque seulement les activités des fournisseurs sont intégrées, l'intégration est partielle en aval lorsque les activités des distributeurs sont internalisées pour assurer les débouchés sur les différents marchés.

3.8.2. La stratégie de croissance :

La croissance consiste en l'augmentation des quantités produites. On parle ainsi de la croissance d'une entreprise. On peut obtenir cette augmentation, par la croissance interne, ou externe ou bien encore par la croissance conjointe, ce qui permettra à l'entreprise d'avoir un

²⁶ M. Porter « choix stratégique et concurrence », p 327.

²⁷ P. Raimbourg, op cite , p 91.

niveau de performance plus élevé. Elle signifie aussi une augmentation vertigineuse sur une longue période de la production et des dimensions intrinsèques de l'entreprise.²⁸

Le développement par la croissance interne, externe ou conjointe permettent la mise en œuvre des stratégies de spécialisation ou de diversification, donc des stratégies qui sont entièrement industrielles qui vont permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence avec les concurrents les plus puissants, dans le domaine et faire face également à la mondialisation, globalisation qui est devenue une variable inévitable de nos jours (intensification de la concurrence, complexité de l'environnement, bulles imprévisibles et changement dans la sphère économique et marchande).²⁹

La croissance d'entreprise est le processus d'augmentation de sa taille au cours d'une période donnée. Elle désigne le développement quantitatif et/ou qualitatif de l'organisation à long terme ; ce processus de croissance se traduit d'une part par une modification des dimensions de l'entreprise (production, chiffre d'affaires, capitaux...) et d'autre par une modification de sa nature et de sa structure (organisation, clientèles, produits...)

La croissance se repère à l'aide de trois types d'indicateurs :

- Le volume des facteurs de production employés augmente (Ressource Humaine) ;
- La valeur des produits commercialisé progresse (vente, part de marché) ;
- Les résultats progressent (bénéfices, capacité d'autofinancement).

3.9. Définition de la croissance :

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

L'entreprise dispose principalement, de deux voies de croissance : interne et externe.

3.10. Les types de croissance :

On distingue deux types de croissance interne et externe, et chacune a ses avantages et ses inconvénients.

²⁸ O. MEIER, « Dico du manager », édition Dunod, paris, 2009, page 61.

²⁹ Stratégor, OP cit, p 155.

3.10.1. La croissance interne :

Selon Olivier MEIER³⁰ « La croissance interne est un mode de développement qui a fondé sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes ».

Selon Manuel CARTIER³¹: « la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipements ou de la technologie...)

Une stratégie de croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement. C'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

3.10.2. La croissance externe :

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire d'une ou plusieurs firmes il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption. La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

- Des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'apports partiels, d'absorptions ou de fusion ;
- L'instauration de relations patrimoniales (fondée sur des prises de participations financières) entre les firmes impliquées dans le rapprochement ;
- Des accords d'union contractuelle, tels que de distribution, de production, de contrats de recherche en commun ou des unions commerciales.

Toutefois, la mise en œuvre d'une politique de croissance externe doit se traduire, dans la mesure où elle atteint ses objectifs, par une évolution des performances et des structures des entreprises qui l'initient, toutefois, cette évolution doit aller dans le sens d'une accélération de la croissance ou d'une amélioration de la rentabilité économique et financière.

³⁰ O. MEIER, fusion acquisitions, 3ème édition, édition Dunod, 1992 p 61

³¹ M. CARTIER, op. cite, p 62.

➤ Définition de la croissance externe :

La croissance externe consiste à procéder par l'acquisition des actifs déjà existants ; on parle de façon courante de croissance par fusion/ acquisition. Cette croissance externe désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents. La fusion désigne la dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leur actif dans une société nouvelle créée à cet effet. L'absorption se réalise quand la société a acquis le patrimoine d'une société absorbée qui se trouve dissoute.³²

Selon Michel MARCHESNAY³³: « la croissance externe résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes »

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons exploré diverses stratégies d'entreprise, allant de la différenciation à la croissance, en passant par la spécialisation et l'internationalisation. Chaque approche offre un ensemble distinct de possibilités pour les entreprises de naviguer dans un paysage concurrentiel complexe et en constante évolution. En examinant ces stratégies, nous avons mis en lumière l'importance de l'adaptabilité et de l'innovation pour rester compétitif sur le marché mondial. En combinant une réflexion stratégique approfondie avec une exécution agile, les entreprises peuvent se positionner avantageusement pour réussir et prospérer dans un environnement commercial dynamique.

Pour parvenir à cela l'entreprise doit faire des bons choix stratégiques, et parmi les meilleurs choix stratégiques, on peut citer le choix pour l'entreprise de se diversifier, ce qui fera l'objet du deuxième chapitre

³² L. MELBOUCI « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », édition el-Amel, p 114.

³³ M. MARCHESNAY « Management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004, p 189.

Chapitre II:

*La stratégie de diversification d'une
entreprise*

Introduction :

La stratégie de diversification est une approche essentielle pour les entreprises cherchant à étendre leurs activités et à réduire les risques associés à la dépendance sur un seul marché ou produit. Cette stratégie implique l'expansion dans de nouveaux marchés ou la création de nouveaux produits/services pour atteindre de nouveaux segments de clients. En explorant de nouveaux domaines, les entreprises peuvent améliorer leur résilience face aux fluctuations économiques et aux changements de demande, tout en ouvrant de nouvelles sources de revenus et de croissance. Dans ce chapitre, nous examinerons Les fondements, les types et les formes de diversification, les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent cette stratégie, ainsi que les défis et les opportunités qu'elle présente.

Section 1: Fondements théoriques de la diversification

Dans les années 1970, la diversification a été considérée comme la réponse aux problèmes de croissance des entreprises. Dans les années »1990, elle a été critiquée par les investisseurs et les analystes financiers, au moment où la notion de création de valeur pour l'actionnaire s'est mise à dominer la pensée stratégique. En effet, du point de vue des actionnaires, la diversification est suspecte car c'est une manœuvre par laquelle les dirigeants de l'entreprise leur imposent un investissement dans un nouveau secteur d'activité. Quand l'entreprise se diversifie, la volonté des dirigeants se substitue au pouvoir d'arbitrage des actionnaires. On retiendra donc que la théorie financière considère que c'est à l'actionnaire de diversifier son portefeuille d'actions et non à l'entreprise de diversifier son portefeuille d'activités.

La diversification a cependant été partiellement réhabilitée dans les années 2000 comme un moyen légitime de croître dans certains contextes économiques, notamment lorsque les marchés financiers sont peu efficaces.

On définit la diversification comme le développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base. Ce mouvement peut se traduire par l'élargissement du portefeuille d'activités de l'entreprise vers une nouvelle industrie ou par la migration d'une industrie vers une autre lorsque le métier d'origine est en déclin.

Plusieurs théories peuvent être mobilisées pour expliquer ce phénomène.

1.1. Définition de la stratégie de diversification :

La réflexion s'effectue sur deux niveaux :

- Au niveau de chaque activité, les dirigeants définissent et mettent en œuvre une stratégie visant à maintenir ou renforcer leur position concurrentielle.
- Au niveau de l'entreprise, comme ensemble d'activités, une des décisions clé concerne le choix des activités dans lesquelles l'entreprise va opérer.

La réflexion des dirigeants sur l'éventail de leurs activités présentes peut ainsi se traduire par des décisions :

- D'expansion des activités existantes
- Et/ou de diversification vers de nouvelles activités
- Et/ou de retrait de certaines activités

La diversification comme entrée dans une nouvelle activité Est une définition vague dirigeants, consultant et chercheurs convergent.

Dès les années 60 Ansoff exposait sa conception de la diversification. Elle reposait sur l'identification des vecteurs de croissance de l'entreprise.

Les vecteurs de croissance représentent l'orientation dans laquelle la firme produit ses efforts pour atteindre ses objectifs de croissance. Ce vecteur se compose de 4 dimensions (voir la figure n°11 : matrice produits marché)

Pour Pitts et Hopkins, la diversification consiste à entrer dans des nouveaux domaines d'activités (DAS).

Un DAS est identifié en appliquant des principes de segmentation stratégique, la segmentation stratégique à pour objectif de désagréger l'entreprise (ou une industrie) en entités homogènes d'un point de vue stratégie, c'est-à-dire : formulation de manœuvre stratégique en vue de lutter face à la croissance. C'est à ce niveau que l'entreprise gagne ou perte sa position concurrentielle.

A partir des travaux d'Abell, Hammoud et de Day, on peut retenir trois dimensions de segmentation :

- L'application ou fonction de consommation (à quoi sert le produit)
- Le groupe de clientèle servi (à qui sert le produit)
- La technologie (comment est conçu le produit)

Un DAS un constitué par un groupement de cellules élémentaires d'une industrie qui se caractérise par des facteurs clés de succès similaires.

- Soit un élément de l'offre qui à une forte valeur pour les clients,
- Soit un savoir-faire ou un avantage de coût essentiel dans la chaîne de production et du développement du produit (ou service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.

Selon cette définition, un DAS se caractérise par son homogénéité en termes de facteurs clés de succès. Ainsi, une stratégie concurrentielle unique peut être en œuvre pour l'ensemble de produits relevant d'un même DAS. Ces progrès effectués dans la segmentation stratégique ont conduit à affirmer la définition de la diversification.

Se diversifier signifie entrer dans un ou plusieurs nouveaux (x) domaine (s) d'activités stratégique.

Soit entré dans une nouvelle industrie, soit pénétrer dans un DAS appartenant à une industrie où elle opère. Ce DAS se caractérise par un mix de facteurs clés de succès qui est différent de celui rencontré dans les DAS existants.

1.2. Les modèles stratégiques :

Irving Fisher présente une première approche théorique, mais les deux modèles qui ont connu une grande notoriété et qui, depuis, restent classiques sont ceux de K. Andrews et de I. Ansoff. Le premier a conçu un modèle général de formulation du processus stratégique qui conduit cependant, dans de multiples circonstances, à la pluri production. La description qui va suivre ne représente que les grandes lignes de ce modèle.

Les actions stratégiques possibles sont définies conjointement par deux analyses distinctes. Celle de l'environnement qui met en évidence les opportunités et les menaces et celle qui résulte d'un diagnostic interne de la firme révélant ses forces et ses faiblesses, et identifiant de la sorte ses compétences distinctives.

Ces dernières, évaluées par les dirigeants, ainsi que les valeurs de l'environnement (obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société) détermineront, parmi les actions stratégiques possibles, celles qui seront retenues en définitive. Ce processus aboutit à la formulation de la stratégie qui inclut, à la fois, le choix des activités, les objectifs à atteindre et les moyens à réunir. Par ce modèle simple, Andrews arrive à cerner les variables indispensables à ne pas omettre. C'est également la première étude fondée sur l'analyse du processus. Cependant, par excès de rationalité, ce modèle oublie de prendre en considération ce que Mintzberg qualifie de « stratégies émergentes »¹.

¹ H. Mintzberg : « Stratégie et artisanat », Harvard, L'Expansion, hiver 1987-88, pages 94-104.

Le modèle d'Ansoff², beaucoup plus complexe que le précédent, est orienté principalement vers la diversification. Tout d'abord, l'auteur précise le concept de cette stratégie par l'intermédiaire d'une matrice à deux variables. La première représente le marché, défini par les besoins spécifiques que le produit est destiné à satisfaire (« missions »). La seconde inclut la ligne du produit, constituée par un ensemble de biens ayant des caractéristiques physiques et des performances relativement homogènes. Par opposition aux trois autres stratégies qui figurent dans la matrice, la diversification est une « déviation simultanée de la ligne et du marché du produit déjà mis en place. Il s'agit donc d'une stratégie plus dangereuse mais également plus prometteuse que les autres.

Figure N°11 : Matrice produit-marché



Source : Igor Ansoff, op.cit P 30

Le besoin éventuel de se diversifier sera testé à l'aide d'une analyse préliminaire ayant pour point de départ la prévision de l'évolution à long terme des ventes au niveau de l'activité qui existe déjà. Il s'agit d'une évolution du trend appréciée par le concours de nombreux facteurs (évolution du PNB, du climat politique national et international, évolution du secteur, performances que la firme aurait eues si une stratégie autre que la diversification avait été

² « Strategies of diversification », Harvard Business Review, n° 5, 1957, pages 113-124.

mise en place etc.). Cette prévision à long terme sera ensuite complétée par celle concernant l'évolution des ventes au cas où un événement difficilement prévisible, mais de grande importance, survient (invention d'un processus révolutionnaire, arrêt soudain de la guerre froide, dépression économique majeure). Ces prévisions comparées aux objectifs de ventes exprimés en termes de croissance et de stabilité mettront en évidence les performances qu'il appartient aux activités diversifiées d'accomplir.

C'est l'entrée dans un processus à plusieurs étapes permettant de sélectionner les nouvelles activités. Dans un premier temps les opportunités de diversification seront recherchées en fonction des objectifs, dans une ou plusieurs des trois directions suivantes : verticale, horizontale (ce qui permettrait d'employer le savoir-faire et l'expérience déjà acquis) et enfin latérale, cette dernière direction étant le domaine réservé aux activités totalement indépendantes.

Les activités retenues seront ensuite soumises à une évaluation qualitative à quatre étages dont l'objectif est d'éliminer progressivement les alternatives présentant certaines incompatibilités telles que le manque de cohérence avec les caractéristiques fondamentales de l'organisation, le déséquilibre entre la ligne du produit existant et l'environnement probable, et bien d'autres encore.

Enfin, les activités jugées "admissibles" vont subir une évaluation quantitative. Celle-ci, écrit Ansoff, mettra en lumière "le profit potentiel de la diversification"³. Pour cela il va falloir mesurer les performances de la firme en termes de taux interne de rendement, avant et après la diversification. Ce calcul qui concerne, bien entendu, chacune des alternatives restantes mettra en évidence, entre autres, le principe selon lequel deux ou plusieurs activités réunies au sein d'une firme procurent des performances supérieures à la somme de celles de chacune des activités considérées séparément.

Dans son ouvrage "Corporate strategy" paru quelques années plus tard, Ansoff dénomme ce principe "synergie" et en attribue les origines à l'emploi commun des facteurs d'exploitation et d'investissement ainsi qu'aux effets de complémentarité de la demande des activités.

Dans ce même ouvrage, l'auteur présente également une série de tableaux analytiques destinés à faciliter la décision de se diversifier. Cet ouvrage d'Ansoff a rehaussé considérablement le niveau de la théorie sur la diversification. Pour reprendre une expression

³ Voir Ansoff : A model for diversification, page 96.

récente de Noël", l'auteur "avait l'ambition de faire de l'art du management une science du management". Le "corporate strategy" d'Ansoff marque la fin de la seconde phase de cette évolution théorique sur la stratégie. Désormais les analyses vont s'orienter vers une direction totalement différente, celle de la gestion conglomerale. Déjà certains travaux, parus quelques années auparavant, sont des signes annonciateurs de cette nouvelle tendance dont ils expliquent la genèse⁴.

1.3. L'approche par les ressources et compétences :

Le modèle des ressources et compétences trouve ses bases d'inspiration dans les travaux pionniers d'Edith Penrose (1959) sur la croissance des firmes, dont l'influence reste particulièrement importante. Il apparaît comme une innovation théorique intéressante, et il est devenu à partir des années 80, avec l'approche de M. Porter, comme le modèle dominant de la stratégie d'entreprise. Son originalité réside dans la conception de la firme comme un portefeuille de ressources, et non plus, comme un portefeuille d'activité. La particularité de cette perspective, est de considérer la performance et la croissance comme endogènes à la firme, autrement dit, les choix stratégiques de la firme ne sont plus tributaires des conditions externes, mais de la nature des ressources qu'elle détient. Ce courant est enrichi par plusieurs articles fondateurs⁵, et suscite depuis un intérêt grandissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, du management stratégique. Il est présenté comme une solution au contexte actuel, caractérisé par un environnement hyperconcurrentiel et la part grandissante du cognitif dans le management de la firme.

1.4. La diversification selon l'approche des ressources et compétences :

Le modèle des ressources et compétences souligne l'importance pour les firmes de détenir des ressources et compétences idiosyncrasiques, difficilement imitables et qui sont sources de création d'un avantage concurrentiel soutenable. Selon la vision d'Edith Penrose, la diversification s'explique par le potentiel de ressources généré par l'activité d'origine de l'entreprise. Si la firme peut déployer les ressources qui n'ont pas été utilisées en totalité dans d'autres activités rentables, elle est incitée à élargir ses activités. Il s'agit donc pour la firme d'exploiter un excédent de ressources généré par les activités actuelles de la firme pour se diversifier.

⁴ Basile GANIDIS, stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, édition ESKA, P 19-21.

⁵ Wernerfelt 1984 ; Barney, 1991.

Les entreprises qui possèdent des ressources spécifiques (difficilement redéployables) peuvent obtenir de bons résultats pour un niveau relativement faible de diversification car ces ressources ne peuvent être utilisées que dans un nombre limité de secteurs d'activité. Ce type d'entreprise se diversifiera surtout dans des industries connexes.

Par contre, les entreprises disposant de ressources moins spécifiques (c'est-à-dire qu'elles sont facilement redéployables) pourront se diversifier davantage car ces ressources peuvent être utilisées dans de multiples secteurs. Les firmes du premier type peuvent maximiser leurs profits à un faible niveau de diversification (ou par la diversification dans des industries liées), alors que les firmes du deuxième type peuvent réaliser de bons résultats avec une diversification élevée (ou par la diversification dans des industries non liées)⁶. À partir de ce raisonnement, on peut comprendre que le type de diversification et le niveau de performance dépendent essentiellement de la nature des ressources détenue par les firmes.

1.5. La théorie évolutionniste :

La théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter a ouvert un nouveau paradigme centré sur la rationalité limitée, l'innovation, la sélection et la survie des firmes dans un environnement donné. L'objectif de la firme n'est plus la seule maximisation des profits mais sa survie, compte tenu de ses caractéristiques initiales (technologie, routines organisationnelles), de ses connaissances (individuelles et collectives) et compétences spécifiques issues de son histoire. Les routines de la firme ne sont pas inertes. L'apprentissage l'amène à redessiner sa trajectoire technologique et organisationnelle et sa capacité dynamique pour s'adapter (ou pas) à son environnement : ceci constitue, sur le long terme, sa vitalité entrepreneuriale.

Selon cette approche, la firme fonctionne comme un organisme qui, pour s'adapter aux exigences de son environnement, développe un apprentissage sous la forme d'un ensemble de routines.

La conception de la firme selon cette perspective, est de nature à nous montrer que la différence entre les firmes s'explique par une accumulation singulière de savoir-faire et de compétences par le mécanisme de l'apprentissage (ce qui s'apprend s'ajoute).

En qualité de système ouvert, l'entreprise opère dans un flux constant d'interactions avec son contexte environnant. Ces échanges sculptent la voie stratégique de l'entreprise. En

⁶ Chatterjee et Wernerfelt, 1991.

considérant qu'elle est étroitement liée à son environnement en mutation, il est légitime de se demander si l'entreprise est capable de s'adapter aux changements induits par cet environnement. La diversification, en tant que choix stratégique de croissance, peut être perçue comme une réponse à un environnement dynamique et complexe. Ce choix s'effectue en adaptant les routines organisationnelles issues d'un processus de dépendance au chemin et ancrées dans la mémoire de l'entreprise⁷.

En effet, selon la théorie évolutionniste, la trajectoire de l'entreprise est examinée à travers le concept de « pathdependency ». La dépendance au chemin explique les évolutions au sein de l'entreprise et justifie également les changements d'activité principale. C'est sur ce dernier point que repose notre analyse pour expliquer la diversification. Cela explique pourquoi l'entreprise s'engage dans des chemins différents de son chemin d'origine. L'activité d'une entreprise n'est pas déterminée par une trajectoire fixe mais peut évoluer, conduisant l'entreprise à changer de trajectoire au fil du temps en fonction des opportunités technologiques qui se présentent et qui peuvent permettre à certains actifs secondaires de se développer, justifiant ainsi le changement d'activité principale. La perspective évolutionniste est cruciale car elle met en lumière la spécificité de l'évolution procédurale.

C'est la transformation d'un actif secondaire en un actif principal qui engendre la diversification.

1.6. La diversification selon l'approche des capacités dynamiques :

La définition de Teece et al. (1997) dans le domaine des capacités dynamiques est la suivante : « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante »⁸. Dans un environnement mouvant et complexe, l'organisation s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités d'apprentissage (Teece et al., 1997). Par la suite, certains auteurs ont fait évoluer cette définition en raison de la difficulté de son opérationnalisation. Par exemple, pour Eisenhardt et Martin (2000), il s'agit de « routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources »⁹. L'ensemble de ces routines constitue une forme de mémoire organisationnelle (Girod, 1995). Les routines sont appliquées de façon systématique et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible (Polanyi, 1966). La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée,

⁷ Nelson et Winter, 1982.

⁸ Teece, 1997, p.516.

⁹ Eisenhardt et Martin (2000) P.1107.

concentrée et comprise dans ces routines organisationnelles. Dans ce sens, la firme se définit par sa compétence fondée sur ces routines et des savoir-faire organisationnels et technologiques très souvent tacites et non transférables.

Les capacités dynamiques s'appuient sur les processus opérationnels d'une firme et sur ses ressources. Leur développement est fondé sur des routines et s'inscrit dans des trajectoires passées et en cours. Selon Teece (2007), le processus de construction de la capacité dynamique se déroule en trois étapes : (1) Identification des opportunités et des menaces, (2) saisie de l'opportunité, et (3) maintien de la compétitivité par l'amélioration, la combinaison, la protection, et si nécessaire la reconfiguration des actifs intangibles et tangibles de la firme.

1.7. La diversification selon l'approche de la théorie de l'agence :

Il s'agit d'une analyse de la diversification pertinente à travers l'optique de la théorie de l'agence qui met en évidence les conflits d'intérêts entre les parties prenantes dans la firme (Lee, 2007). Selon Amihud et Lev (1999), les travaux pionniers de Bearl et Means (1932) sur Les droits de propriété complétée par la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) tendent à montrer que l'existence d'un contrôle actionnarial permet de diminuer le niveau de diversification, car ce mouvement stratégique est en faveur des dirigeants que celui des actionnaires.

La théorie de l'agence offre un éclairage pertinent sur la relation entre la structure actionnariale et le niveau de diversification (Amihud et Lev, 1999). À son origine, cette théorie aborde deux problèmes fondamentaux qui surgissent lorsque l'une des parties (le principal) délègue une activité à une autre (l'agent). Le premier problème réside dans la difficulté pour le principal de superviser le travail de l'agent, tandis que le second concerne le partage des risques lorsque le principal et l'agent ne partagent pas la même perception du risque. Fondée sur un ensemble de conceptions concernant la nature des relations entre le principal et l'agent (Eisenhardt, 1989), la théorie de l'agence souligne les divergences d'intérêts organisationnels en raison de l'asymétrie informationnelle, où les décisions individuelles sont influencées par des comportements opportunistes et utilitaristes, engendrant respectivement des problèmes d'aléa moral et de sélection adverse. Les conflits potentiels sont résolus par des incitations financières, dans le but de rechercher l'efficacité, bien que les acteurs agissent dans un contexte de rationalité limitée. Il est donc essentiel de structurer de manière optimale le contrôle des résultats ou du processus décisionnel.

Conclusion :

En conclusion, nous pouvons affirmer que la notion de diversification a été élaborée au fil du temps par plusieurs théories qui en expliquent l'importance au sein des entreprises de diverses manières. La diversification constitue un moyen efficace pour les entreprises de réduire les risques, d'explorer de nouvelles opportunités et de se positionner avantageusement face à la concurrence.

Section 2: Formes et types de la diversification

Dans le contexte actuel, dominé par la mondialisation sur toutes ses formes, caractérisée par un environnement incertain, les entreprises sont dans l'urgence continue d'adopter une stratégie facteur de développement dans le but de rester compétitives et concurrentielles. Pour y faire, les entreprises doivent passer par des modifications de leur portefeuille d'activité, notamment par des changements relatifs au nombre de domaines d'activités gérés par la firme. Il s'agit d'identifier les logiques capables de piloter l'étendue du portefeuille et le choix des activités diversifiées.

L'objet de la troisième section du premier chapitre introductif, est d'aborder le cadre de choix d'une stratégie de diversification comme vecteur de développement à long terme et évoquer au passage les formes et les déterminants de la stratégie de diversification ainsi que les risques probables dans une mauvaise posture après diversification¹⁰.

2.1. Définition :

Un examen de la revue de littérature révèle qu'il n'y a pas de consensus sur une définition de la diversification. Dans la même logique de pensée, la question de la diversification, celle du développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base, est celle qui a donné le plus de controverse, que ce soit parmi les chercheurs, les managers, les investisseurs, etc.

Ramanujam&Varadarajan (1989) ont remarqué la manière dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée varie considérablement.

Selon les premiers chercheurs à utiliser le concept de la diversification en management stratégique, Ansoff, Chandler et Gort, la diversification représente le nombre de marchés dans lequel une entreprise est présente. Gort (1962) voit la diversification comme la représentation

¹⁰ ANIS HAMDAD Thèse de doctorat analyse de déterminants Des stratégies de diversification des groupes industriels algérien : cas du groupe CEVITAL UMMTO . 2022.

de nombre de marchés dans lequel une entreprise est présente (production hétérogène). Berry (1974) quant à lui définit la diversification comme une augmentation de nombre d'industries dans lesquelles les entreprises sont présentes. Kamien&Schwartz (1975) considèrent une entreprise diversifiée lorsque celle-ci est présente dans une branche produisant des biens classés dans une autre branche.

La diversification proposée par Ansoff (1957-1965) 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.

D'autres tentatives, plus récentes, du concept de la diversification ont mis l'accent sur la nature multidimensionnelle du phénomène de la diversification. Booz & All (1985) 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. Cependant, ce concept, de par sa nature intangible est perpétuellement sujet d'étude. Merigot et Labourette (1980) reconnaissent s'ailleurs qu'il est « difficile de définir le concept, de proposer une mesure convenable à plus forte raison de dégager de façon précise les avantages que présente cette stratégie ». La seule certitude constante sur la diversification est qu'elle appartient au champ de manœuvre stratégique. Face aux difficultés de cerner le concept, il est de toute objectivité liée au présent travail de mémoire de fin d'étude, de ne retenir que les définitions qui utilisent le domaine d'activité (DAS) comme unité d'analyse. Cette notion fondamentale en stratégie d'entreprise, sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique.

Ramanujam&Varadarajan (1989) 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 en évidence deux implications. La première est processuelle qui consiste à dire que tous les groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus (Loarne-2004), la seconde implication est d'ordre organisationnel.

Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il montre que chaque changement important de la stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures. 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 ». Chaque domaine

d'activité nouveau implique la maîtrise d'un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente. Cette définition fait apparaître une double réalité : une réalité objective du fait que la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité en imposant l'utilisation d'un nouvel savoir-faire et la maîtrise d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès, requis par le nouveau champ concurrentiel dans lequel l'entreprise s'engage. Une réalité subjective que les mouvements stratégiques peuvent traduire, soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

2.2. Les facteurs de diversification :

Une décision de diversification peut être justifiée par des raisons plus ou moins pertinentes. La croissance est rarement un argument par elle-même, car l'augmentation du chiffre d'affaires n'implique pas nécessairement celle de la rentabilité. Les dirigeants de leur part, sont souvent attirés par la diversification car elle leur permet d'étendre leur périmètre de responsabilité à de nouvelles activités. De fait, les décisions de diversification doivent être examinées avec soin. On considère généralement que la diversification peut contribuer à la performance pour quatre raisons principales¹¹ :

2.2.1. Les économies de champ :

Appelés aussi les économies d'envergure, elles consistent à accroître l'efficacité d'une organisation en appliquant ses ressources et compétences à de nouveaux marchés ou à de nouvelles offres. Si une organisation possède des ressources ou compétences sous-utilisées qu'elle ne peut pas aisément céder ou supprimer, il peut être logique de les employer dans de nouvelles activités. En d'autres termes, il est possible de réaliser des économies en étendant le périmètre d'activité de l'organisation. Ainsi, beaucoup d'écoles et d'universités disposent de larges ressources en termes d'amphithéâtres ou de résidences étudiantes, qui sont sous-utilisées pendant les vacances. Il peut être judicieux pour ces institutions de se diversifier dans l'organisation de conférences, voire dans le tourisme, ce qui permettrait de mieux exploiter ces ressources. Les économies de champ peuvent concerner des ressources tangibles, telles que les résidences universitaires, mais aussi des ressources intangibles, comme des marques, voire des compétences et des savoir-faire.

¹¹ Manuel Cartier et al Maxi fiches de stratégie édition. Dunod 2010 page 47-48.

2.2.2. La logique dominante :

La diversification permet de mobiliser la capacité managériale de la direction générale d'une organisation sur de nouveaux marchés ou de nouvelles offres. Cette justification est proche de la précédente, mais elle met l'accent sur les compétences des managers du siège (performance parentale). La logique dominante d'une organisation désigne les compétences de sa direction générale qui bénéficient à son portefeuille de DAS. Les managers peuvent en effet détenir des compétences utiles à des DAS qui ne partagent pourtant aucune ressource au niveau opérationnel.

2.2.3. Les marchés internes :

Les conglomérats peuvent être une bonne solution dans les pays où les marchés ne sont pas matures. Ils peuvent en effet faire office de marchés internes de capitaux et de ressources humaines lorsque les marchés externes ne fonctionnent pas bien. Dans ces circonstances, un conglomérat bien géré peut tout à fait se justifier, même si ses activités ne présentent aucune synergie.

2.2.4. Le pouvoir de marché :

La diversification sur de multiples activités permet d'accroître le pouvoir vis-à-vis des concurrents d'au moins deux manières. Premièrement, maîtriser un portefeuille d'activités aussi large que celui d'un concurrent peut le dissuader de tenter des manœuvres agressives. La capacité à riposter sur toute une gamme d'offres et de marchés décourage tout acte d'agression. Deux concurrents également diversifiés sont ainsi peu enclins à s'affronter. Deuxièmement, si elle contrôle un vaste portefeuille d'activités, une organisation diversifiée peut se permettre de subventionner certains DAS à l'aide des surplus dégagés par un autre, ce qui sera impossible à un concurrent spécialisé. Cela procure un avantage concurrentiel au DAS qui bénéficie de cette manne, jusqu'à éventuellement pousser les concurrents en dehors du marché. De plus, il suffit que les concurrents potentiels soient conscients de cette possibilité de subventions croisées pour que cela les dissuade d'attaquer un conglomérat.

Les dirigeants invoquent parfois d'autres raisons pour justifier une diversification, mais leur impact sur la performance des activités est moins évident. Quelquefois, la diversification sert plutôt les ambitions des managers que les intérêts des actionnaires. Des facteurs que nous pouvons résumer dans les points suivants :

- Réagir au déclin du marché est parfois invoqué pour justifier une diversification, mais elle est souvent discutable. Plutôt que de laisser les responsables d'une activité déclinante

investir dans de nouvelles opportunités, la théorie financière recommande que les actionnaires le fassent eux-mêmes.

- Répartir les risques au long d'une plus grande série d'activités est une deuxième motivation fréquente de la diversification. Là encore, la théorie financière est très critique à l'égard de cette approche. Elle stipule que les investisseurs peuvent plus efficacement répartir leurs risques en investissant eux-mêmes dans un plus grand nombre d'entreprises. De leur point de vue, chacun doit se concentrer sur son cœur de métier.
- Les ambitions des dirigeants peuvent conduire à des diversifications hasardeuses. Les dirigeants peuvent déployer des stratégies de croissance et de diversification ambitieuses. Cela leur procurerait des bénéfices immédiats en termes de prestige et de rémunération, mais leur expansion au-delà de leur domaine d'expertise peut provoquer un désastre financier.

2.3. Les formes de diversification selon les déterminants :

La diversification correspond à un développement dans un domaine d'activité stratégique qui nécessite généralement l'acquisition de nouvelles compétences. En fonction du degré de proximité entre les activités existantes et la nouvelle activité, on peut distinguer deux principales formes de diversification : la diversification liée et la diversification non liée (Thiétart et Xuereb, 2005).

2.3.1. La diversification liée :

Cette forme de diversification consiste à se développer dans une activité qui présente un lien avec les activités existantes. Ce lien peut concerner des domaines aussi variés que la technologie, la clientèle et la marque et facilite la réalisation des synergies. La complémentarité des activités susceptibles de permettre de générer des économies de champ et d'ajouter de la valeur aux produits commercialisés¹².

La diversification liée peut aussi être destinée à accroître le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur.

La notion des économies de champ, se référant à la différence entre la somme des coûts de plusieurs activités menées conjointement et la somme des coûts de ces mêmes activités menées indépendamment. Autrement dit, les économies de champ permettent de

¹² Frédéric Fréry richid whillington stratégique 9em édition Ed. Pearson page 80.

réduire les coûts en regroupant plusieurs activités au lieu de réaliser ces différentes activités de manière indépendante.

Dans le secteur financier, de nombreuses banques ont développé des activités d'assurance (caisse d'épargne, crédit populaire et crédit mutuel). Il en va de même pour certaines compagnies d'assurances qui proposent des services bancaires (Axa, Groupama).

Dans ce cadre précis, la diversification tire sa pertinence stratégique de la possibilité de partager certains stades de la chaîne de valeur ou d'appliquer les compétences développées dans un métier à d'autres activités, ce qui constitue les « pivots de la diversification ». L'entreprise est amenée alors à analyser précisément ses ressources et ses compétences, de les utiliser dans un autre domaine d'activité et d'obtenir aussi une position concurrentielle avantageuse. Ce genre de ressources ont, en effet, une plasticité, qui permet de les déployer dans de nouveaux marchés.

La diversification liée, s'opère en général, par deux voies distinctes, soit par voie d'intégration verticale, ou bien par voie d'intégration horizontale.

2.3.2. Diversification liée par voie d'intégration verticale :

La stratégie d'intégration est une forme de diversification, répandue dans le monde entier, qui consiste à réaliser tout ou en partie des activités en amont ou en aval du processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès de fournisseurs ou de clients. L'internationalisation 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.

L'intégration vers l'aval ou vers l'amont se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par le renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.

En résumé, **l'intégration vers l'amont** consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière. L'organisation se positionne ainsi au niveau des fournisseurs. Réciproquement, l'intégration vers l'aval consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière. L'organisation se positionne ainsi au niveau de ses distributeurs, de ses clients ou des activités de service après-vente.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Il s'agit d'examiner avec précision le potentiel compétitif apporté par l'intégration. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité.

2.3.3. Diversification liée par voie d'intégration horizontale :

L'intégration horizontale représente une stratégie de développement d'activités ou de rachat d'entreprises sur un même segment d'activité dans le but d'obtenir un effet de masse, un effet d'économies d'échelle et un effet synergie. Cette position 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 verticale tend à intégrer ou internaliser des métiers différents mais utilise dans la chaîne de valeur – souvent de 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 pratiquée majoritairement par les multinationales et les conglomérats. L'intégration horizontale a pour effet de renforcer le pouvoir de marché en intégrant les entreprises du même secteur et en supprimant la concurrence entre elles. 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. (Strategor – 2004)

2.3.4. La diversification non liée :

Dans le cadre d'une diversification non liée, l'entreprise est appelée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. Cette orientation est principalement choisie pour des raisons d'équilibre entre plusieurs activités. Une entreprise peut ainsi chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources dégagées par des activités en phase de maturité, plutôt que de recourir à des financements extérieurs par endettement.

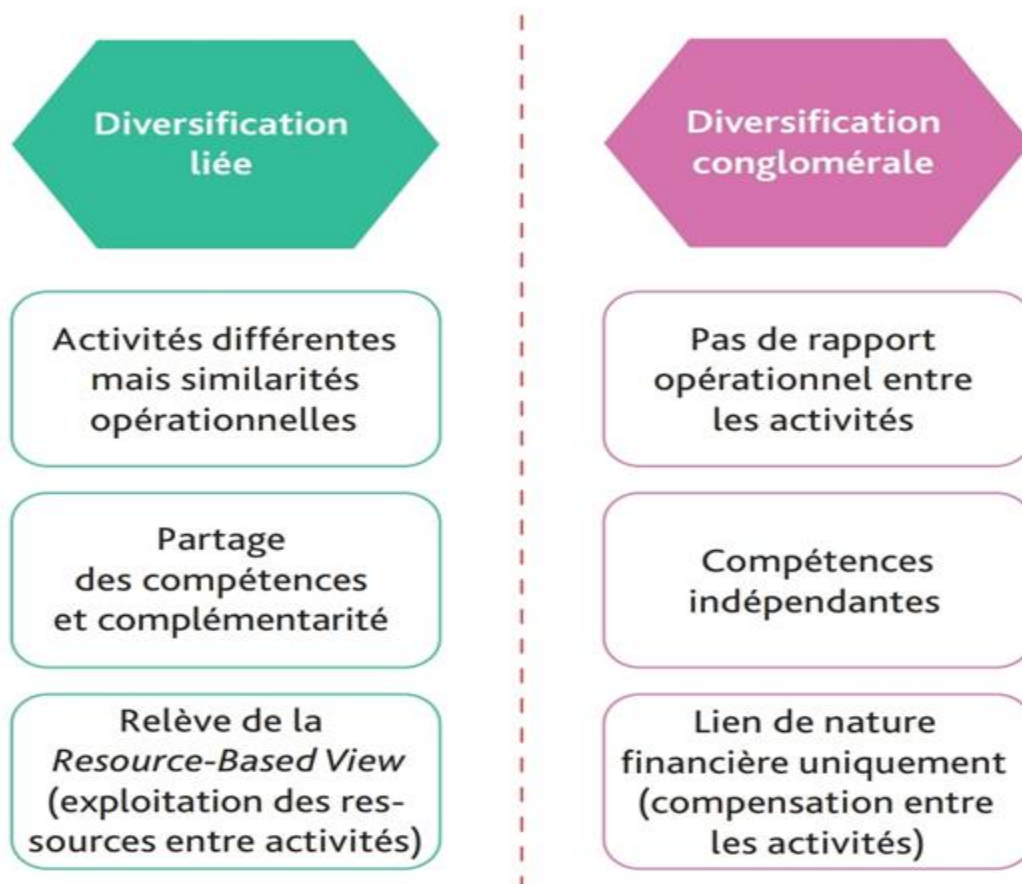
Dans ce type de diversification, appelé aussi diversification conglomérale, il n'existe pas de rapport opérationnel entre les activités. Celles-ci sont stratégiquement et organisationnellement indépendantes : les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Les seuls liens entre les activités sont de nature financière.

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 peuvent également opter pour une diversification conglomérale afin de réduire la dépendance d'une seule activité.

Un exemple est fourni par le groupe Bouygues qui est présent dans le domaine de la construction, mais également dans le domaine des télécommunications, des médias et de la gestion de services publics.

Dans un conglomérat, les performances d'une activité n'ont pas d'influence sur les résultats des autres métiers du groupe mais les revenus excédentaires d'une activité permettent de financer le développement d'une activité ou de renforcer en cas de difficulté. Cette forme de diversification, peut néanmoins parfois s'appuyer sur le partage de certaines compétences managériales et de certains savoir-faire en gestion.

Figure n°12 : Les différents types de diversification



Source : Strategor : la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale 8em édition P: 275

2.4. Les différents types de diversification :

Selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés par une politique de diversification différeront sensiblement. Une entreprise dominante dans un domaine entrant à peine en phase de maturité, et commençant à dégager un certain volume de liquidités utilisables ailleurs, recherchera naturellement une autre activité susceptible d'assurer à ses capitaux une bonne rentabilité. Une entreprise dont la part de marché est marginale dans son activité traditionnelle est condamnée à un nouveau départ.

Dans ce cas, à l'inverse du précédent, l'ensemble des ressources est affecté à la diversification, et l'activité traditionnelle abandonnée à court terme. 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 lequel), et si elle dispose des moyens suffisants pour mener à bien la diversification envisagée. La **figure 13** propose 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.

2.4.1. La diversification de placement :

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes. L'ampleur de la diversification de placement dépend, naturellement, de l'importance de cet excédent financier. Le montant du placement

n'est cependant pas déterminant. Sa rentabilité, en revanche, l'est davantage. Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale.

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

- 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. Dans cette hypothèse, la participation doit conférer à l'entreprise un réel pouvoir d'influence dans les décisions. La reprise d'EDS, l'« inventeur » du facilities management, par General Motors – qui s'en est cependant depuis séparé avec une belle plus-value – en constitue une illustration.

2.4.2. La diversification de redéploiement :

Son fondement économique apparaît exclusivement industriel. Face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin. La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate. Selon le délai fixé pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Toutefois, l'accélération des mutations environnementales conduit de plus en plus les entreprises à privilégier le domaine de diversification présentant le maximum de synergies utilisables, afin de bénéficier dès le départ d'un avantage concurrentiel. L'agrégation des performances de l'activité de diversification aux résultats de l'activité de base n'est pas souhaitable dans le court terme. Il faut pouvoir mesurer la valeur intrinsèque de l'activité nouvelle pour pouvoir juger l'intérêt de la diversification. Lorsqu'il s'agit d'un redéploiement, l'entreprise doit trouver dans cette activité une source de croissance et de rentabilité plus élevée que dans le cadre de l'activité

d'origine. Si la gestion des deux activités reste séparée, il convient toutefois d'intégrer la diversification dans le plan stratégique de l'entreprise.

2.4.3. La diversification de survie :

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

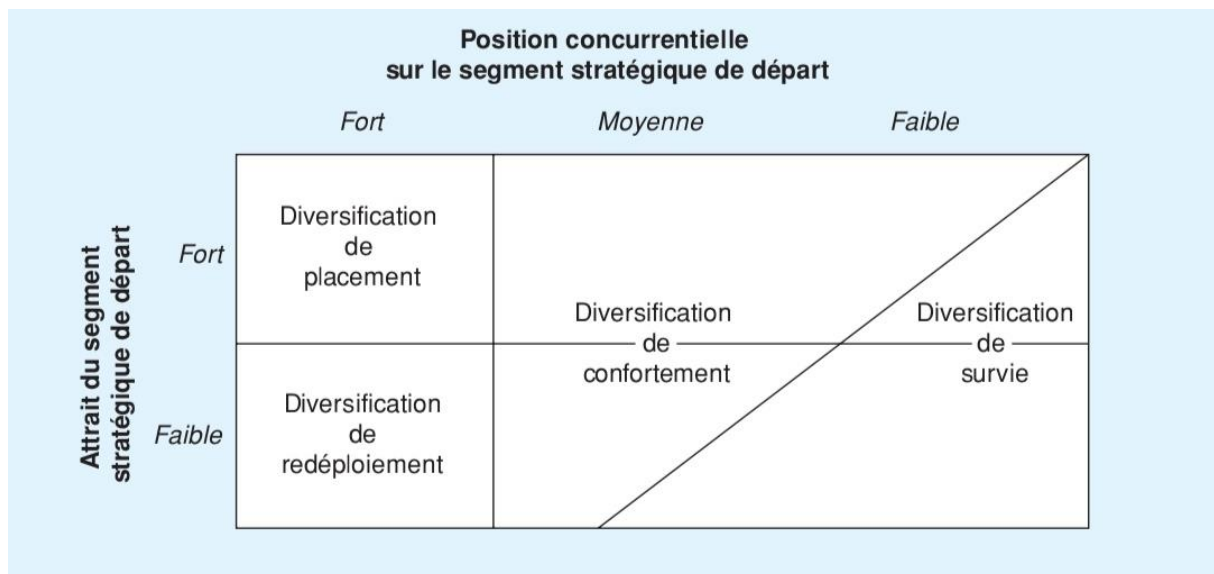
Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Compte tenu du faible niveau des ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les possibilités de reconversion devront tenter d'utiliser le plus possible les savoir-faire détenus. Les synergies de compétence devront être exploitées au maximum. Le choix du domaine de reconversion sera toutefois limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie. Opération chirurgicale souvent indispensable, la diversification de survie se révèle particulièrement délicate, car elle s'accompagne d'une remise en cause, dans un délai très court, de l'ensemble de l'activité de la firme. Sa réussite nécessite une parfaite maîtrise de l'opération. Une participation majoritaire est, à ce titre, absolument nécessaire dans la nouvelle structure, afin d'assurer à l'entreprise en difficulté une mainmise totale sur une affaire dont dépend son salut.

2.4.4. La diversification de confortement :

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

Le choix du domaine de diversification repose essentiellement sur l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ. Les critères de choix d'investissement ne doivent pas tant prendre en compte la valeur intrinsèque de l'activité de diversification que les perspectives de l'ensemble homogène qui résultera de l'opération. Les politiques d'intégration verticale constituent de bonnes illustrations de ce type de diversification.

Figure n°13 : différents types de diversification



Source : idem P 213

2.5. Les fondements stratégiques de la diversification :

On identifie les segments stratégiques d'une entreprise à partir des compétences et des ressources requises pour être compétitif dans une activité donnée. Chaque segment doit correspondre à un ensemble homogène de facteurs clés de succès. La segmentation stratégique découpe l'espace concurrentiel en fonction de nombreux critères (concurrents, technologie, fournisseurs, clients...etc.). Cette segmentation identifie des groupes de concurrents aux profils différents au sein d'une même industrie.

En effet, l'espace concurrentiel n'est pas homogène et tous les concurrents au sein d'une même activité n'ont pas les mêmes structures de coût, les mêmes compétences, les mêmes clients ou les mêmes concurrents. Les entreprises ou les groupes stratégiques suivent donc des stratégies différentes. Ainsi, il peut y avoir plusieurs segments stratégiques au sein d'une même activité.

D'où la nécessité d'exposer le caractère stratégique de la diversification qui découle d'un choix stratégique qui nécessite des décisions stratégiques fondées sur les rapports, entre autres, qui existent entre la diversification et les notions de métier, performance et synergie.

2.5.1. Diversification et métier :

On utilise plus ou moins indifféremment les termes « métier », « domaine d'activité » ou « segment stratégique » pour désigner chacune des activités qui composent le portefeuille d'activité, avec l'existence de quelques nuances. Dans notre cas, le « métier » fait référence à un assemblage de compétences, « domaine d'activité » à l'offre et au marché, et « segment stratégique » à la démarche de segmentation stratégique.

La notion du métier est fondamentalement liée à la conception qu'on a une entreprise donnée. C'est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité. Par rapport à la diversification, le caractère subjectif de la notion du métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire à aller à contre sens dans ses choix stratégiques.

Dans le cas de la stratégie de diversification, c'est la capacité de l'entreprise à innover par ses propres moyens et à apprendre le nouveau métier qui seront les critères déterminants. Le développement interne nécessite la mise en place d'un bureau d'études et la capacité à gérer des projets, ce qui suppose une réelle flexibilité organisationnelle. Dans le cas de figure de la croissance externe, le développement consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. Ce type de croissance est un moyen d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur ou de prendre des parts de marchés dans un secteur en maturité.

2.5.2. Diversification et performance :

De nombreux travaux de recherches ont été consacrés au lien entre la diversification et la performance. Les entreprises diversifiées réussissent-elles mieux que celles qui ne le sont pas ? il serait en effet quelque peu inquiétant de constater que les grandes entreprises se diversifient avant tout pour répartir les risques de leurs dirigeants pour préserver les postes des managers alors que leur activité décline, ou pour satisfaire des ambitions personnelles.

Les recherches ont montré que les entreprises qui se développent au travers des diversifications liées obtiennent une performance supérieure à celles qui restent spécialisées et à celles qui choisissent les diversifications conglomérales. En d'autres termes, la rentabilité augmente avec la diversification, mais seulement jusqu'à un certain seuil au-delà duquel cette relation s'inverse.

Cependant, il s'agit d'une règle statistique, qui est vérifiée en moyenne, il existe de nombreuses exceptions. Certaines diversifications liées échouent – comme le développement d'une activité de conseil par certains cabinets d'audit- alors que certains conglomérats sont des réussites – comme dans le cas de LVMH. Les reproches adressés à la diversification conglomérale sont très largement exagérés : une logique dominante ou en contexte national spécifique peuvent largement plaider en sa faveur. En fait, ce n'est pas tout le degré de diversification qui détermine la performance, mais la capacité à gérer la diversité.

Même si, en moyenne, la diversification liée rapporte plus que la diversification conglomérale, toute stratégie de diversification doit faire l'objet d'un examen attentif.

2.5.3. Diversification et synergies :

Des entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs clés de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis longtemps, sont toutefois assez rare. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

De fait, si la combinaison de facteur clés de succès diffère d'un segment stratégique à l'autre, il est des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs domaines d'activités différentes. En s'appuyant sur ces compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.

Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme atout de pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité.

La notion de synergie apparaît comme fondamentale dans diversification, qu'il s'agisse d'une stratégie industrielle ou financière.

On distingue dès lors plusieurs types de synergies.

Il s'agit des synergies opérationnelles, les synergies non opérationnelles et les synergies financières.

2.5.3.1. Les synergies opérationnelles : la diversification se justifie stratégiquement uniquement s'il existe des synergies entre l'activité dans laquelle l'entreprise se diversifie et celles déjà présentes au sein du groupe. On dit qu'un groupe présente des synergies lorsque la valeur de l'ensemble du groupe est supérieure à la somme de ses parties.

Les synergies transforment donc l'addition en multiplication de valeur grâce à la combinaison fructueuse des activités. Ce surcroît de valeur provient de liens opérationnels qui permettent de partager certains coûts entre plusieurs activités ou d'augmenter des revenus grâce au développement que les activités n'auraient pas si elles étaient hors du groupe. On distingue deux types de synergies opérationnelles : les synergies de coûts et les synergies de revenus.

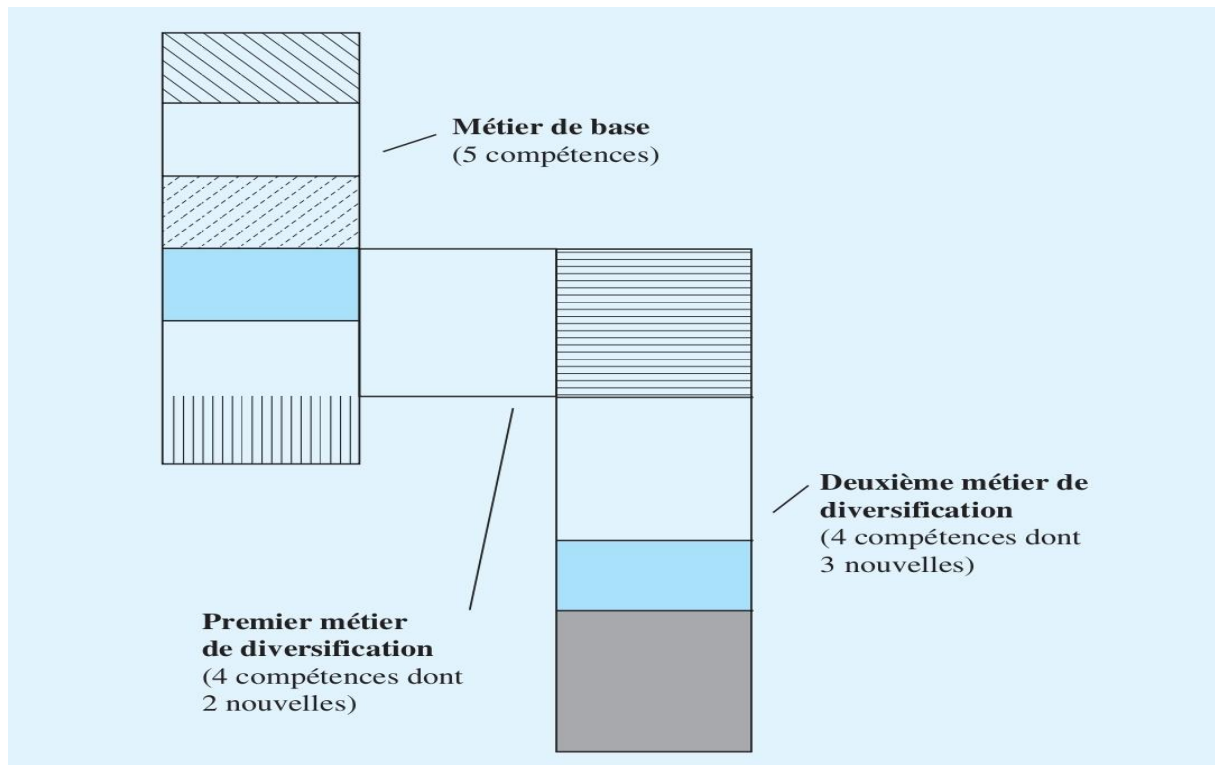
2.5.3.2. Les synergies de coûts : les synergies de coûts correspondent à des économies de champ. Celles-ci proviennent de la mutualisation de la même ressource dans des domaines d'activité différents. Des activités bien que différentes, peuvent donc partager des éléments de leur chaîne de valeur et réduire leurs coûts : en quelque sorte, au niveau des coûts, on peut dire que $2+2=3$.

2.5.3.3. Les synergies de revenus : certaines activités peuvent aussi, tout en étant différentes, être complémentaires et s'adresser aux mêmes clients. Le développement d'une activité sert à alors au développement d'une autre activité B. cela permet d'accroître les revenus issus des clients existants et de gagner de nouveaux clients. Il s'agit souvent des synergies commerciales croisées entre les activités. On parle de synergies de revenus. Ainsi, au niveau des revenus et du chiffre d'affaires des chaque activités, on peut dire que $2+2=5$. Il y a donc différence mais aussi complémentarité entre les activités.

2.5.3.4. Les synergies non opérationnelles et les synergies financières : une entreprise diversifiée peut parfois avoir accès à de meilleures conditions de financement. Elle peut aussi accumuler des compétences, dans la fonction juridique ou l'immobilier, qui profiteront à ses différentes branches telle est une synergie non opérationnelle.

La notion de synergie financière est plus controversée. Les synergies financières consistent à diversifier le risque ; équilibrer son portefeuille et lisser ses résultats, sous prétexte que les actionnaires valorisent la stabilité des profits. La diversification non liée crée ainsi un marché interne des capitaux pour allouer le cash-flow en interne, lorsque les taux d'intérêt sont élevés, ce qui est censé réduire le coût du capital. De plus, les dirigeants de l'entreprise s'estiment mieux informés sur les opportunités que les investisseurs extérieurs et donc mieux en mesure d'allouer les ressources de façon optimale entre les différentes activités du groupe. Autrement dit, le groupe se sert des activités rentables comme d'une banque interne finançant les autres métiers.

Figure n°14 : Diversification et synergies



Source : Strategor 4^{ème} édition P 207

2.6. Les risques de la diversification :

Il est nécessaire de bien différencier le risque de la diversification, qui s'analyse en termes de réussite ou d'échec de la nouvelle activité, du risque de l'entreprise qui pratique cette diversification, et qui peut s'exprimer comme la probabilité de se trouver dans une situation plus mauvaise après la diversification qu'avant. Aussi doit-on apprécier ce risque de l'entreprise en fonction de l'horizon de la diversification.

Si les diversifications de placement et de déploiement ne comportent qu'un risque limité à court terme, elles engagent l'avenir de l'entreprise, à plus long terme, et ne sont donc pas exemptes de risques. Une entreprise qui choisit un mauvais secteur pour envisager un redéploiement risque de voir sa situation financière particulièrement altérée dans le futur, faute d'avoir su investir dans un domaine rentable. En revanche, la diversification de survie n'est risquée qu'à court terme : une reconversion menée sans grand succès risque à tout moment de précipiter la faillite. Mais, à plus long terme, le risque est faible dans la mesure où la situation de départ laisse présager un lent glissement vers la cessation d'activité.

Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix ont cependant été beaucoup plus marquées par des opérations de recentrage que par des opérations de diversification. Une étude conduite par C.C. Malkides et A. Vanilofoulos a montré que les deux cent dix-neuf entreprises américaines, dont Rumelt avait étudié, en 1974, le développement sur la période 1949-1969, 20,4% s'étaient recentrées entre 1981 et 1987 (contre 2,4% entre 1949-1969), alors que seules 8,5% s'étaient diversifiées pendant les mêmes six années (contre 46,7% entre 1949-1969). Il semble bien qu'il existe un niveau optimal de diversification, variable bien sûr d'une firme à l'autre, au-delà duquel la rentabilité et la valeur de la firme risquent de diminuer. Pourquoi de nombreuses entreprises ont-elles franchi systématiquement ce niveau théorique et se trouvent-elles, dans une période où l'environnement est devenu moins favorable, obligées de se recentrer ?

La première explication est donnée par la théorie de l'agence, selon laquelle les managers ont tendance à poursuivre leurs objectifs personnels de puissance plutôt que la recherche de la maximisation de la valeur de l'entreprise au profit des actionnaires. En période de difficultés économiques, les actionnaires reprennent naturellement le pouvoir, face à des managers ayant perdu l'auréole du succès, et exigent une rentabilité minimale de leur capital. La seconde raison est liée à la sophistication des marchés financiers. Cette dernière a fortement réduit l'avantage relatif que pouvait constituer le rôle de « marché interne de capitaux » décrit par Williamson (1975) qui caractérise une société à portefeuille diversifié. Troisième explication enfin : l'incertitude et la complexité croissante de l'environnement et des technologies, les phénomènes de globalisation qui ont augmenté le coût des informations et des contrôles, diminuant ainsi les limites optimales de la diversification.

Au total, si on peut s'attendre encore à voir certain nombre d'entreprise, principalement mono-activité ou à activité dominante, s'engager avec profit dans des mouvements de diversification, à l'image du groupe Daimler-Benz depuis quelques années, il est assez probable que la tendance au recentrage dominera dans les années à venir, à l'instar de Suez, Pinault-Printemps-Redoute, Renault et PSA.

Conclusion :

En réalité, dans cette section sur le concept de la diversification et les concepts voisins, nous avons évoqué les choix concernant le périmètre d'activité de l'organisation dans son ensemble au niveau des marchés et des offres.

Au fur et à mesure que les organisations ajoutent de nouveaux domaines d'activité stratégique à leur portefeuille d'activité, leur stratégie doit évoluer en conséquence. Les choix de modification du périmètre d'activité et d'arbitrage entre les différents domaines d'activité stratégique relèvent de ce qui est convenu d'appeler la stratégie corporate. Ainsi le périmètre d'une organisation correspond à son degré de diversification en termes de produits et de marchés.

Section 3 : Le processus de la diversification

Dans cette section, nous explorerons plusieurs aspects cruciaux de la stratégie d'entreprise, en mettant l'accent sur la veille marketing, la recherche et développement, ainsi que les défis et les opportunités liés à la diversification. La veille marketing constitue un pilier essentiel pour anticiper les tendances du marché et adapter les stratégies en conséquence. Parallèlement, la recherche et développement joue un rôle vital dans l'innovation et le maintien de la compétitivité sur le marché. Enfin, nous examinerons les implications de la diversification, en analysant ses avantages potentiels ainsi que les limites à prendre en compte pour une mise en œuvre réussie.

3.1. La veille marketing et commerciale :

Elle correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existant. La veille marketing est directement liée à la direction, puisqu'elle permet de détecter le lancement des nouveaux produits et de marché. Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet d'une diversification d'un concurrent.¹³

Elle consiste en une étude de marché sur les produits et services déjà existants, puis d'une étude des clients : distributeur et toutes personnes en relation avec le projet.

¹³ <http://diversification.insareennes.fr/2013/diversification-entreprise.pdf>. Consulté le 15/05/2024

3.2. La Recherche et Développement :

La recherche et développement représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, le profit de l'entreprise sera élevé, sinon dépendamment de sa santé financière, Cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise. Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans provoquer de problèmes, souvent amenant de fait à des pertes financières.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leur connaissance constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.¹⁴

Le travail de recherche et développement réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit de la faisabilité industrielle.

La recherche fondamentale permet d'acquérir des connaissances nouvelles dans certains domaines. C'est-à-dire, qu'en partant de rien, le département R&D d'une entreprise va apprendre le fonctionnement de technologies en pratiquant des travaux expérimentaux ou théoriques.

Durant cette étape, on ne pense pas encore à une quelconque application ou utilisation particulière.

La recherche appliquée a le même principe que la recherche fondamentale, sauf que l'on dirige les travaux vers un objectif pratique correctement déterminé. Cette phase est très importante, elle permet d'acquérir assez de connaissances pour permettre la transition vers l'étape suivante, le développement expérimental. On relèvera que les coûts évoluent en fonction de l'étape de la recherche (recherche fondamentale, recherche appliquée, recherche industrielle...).

Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste en des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique. Tout ceci, en vue de

¹⁴ RUDOLF.G.et all, (2004) « planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes »,1er édition, page 146.

produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des produits issus d'une invention ou découverte. Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché.

Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même apporter de nouveaux consommateurs. Cela, sur un plan commercial, qui va permettre à une entreprise de se différencier des autres. Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production.

Toutefois, tout cela a un impact en termes de coûts. La R&D représente un très grand investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon indépendamment de sa santé financière cela se pourra terminer par la disparition de l'entreprise.

Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation, ce qui peut engendrer des problèmes pouvant provoquer des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper et qui en cas d'échec va mal terminer.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptation et surtout l'envie de réactualiser constamment leurs connaissances. Ainsi, trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.

On retiendra alors, que sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se différencier grâce à de nouvelles offres et alors développer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherche importants, et donc de se différencier de ses concurrents.

Enfin, sur un plan financier, la R&D a des coûts très importants, principalement en ressources humaines mais qui peuvent être très rapidement rentables si la diversification réussit.

3.3. La prise de décision :

La phase la plus critique lors d'une diversification est la prise de décision. En effet ; il s'agit d'une prise de risque. Il faut formaliser un plan pour ce processus pour ne rien louper et sélectionner le meilleur choix : accepter ou refuser le projet de diversification. La prise de décision dans une stratégie de diversification implique l'évaluation des opportunités pour étendre les activités d'une entreprise dans de nouveaux marchés ou de nouveaux produits.

Cela comprend l'analyse des risques, des ressources nécessaires, des compétences existantes et des synergies potentielles pour déterminer si la diversification est viable et bénéfique pour l'entreprise.

3.4. Les avantages et limites de la stratégie de diversification :

Comme toute stratégie, la diversification présente des avantages et des inconvénients. De plus, elle pose le problème du choix du mode accès à l'activité de diversification. Cette section met en relief les points forts, les limites de cette stratégie.

3.4.1. Les avantages :

Il est courant de justifier la stratégie de diversification en lui associant des avantages d'ordre économique et financier¹⁵

- La diversification est tout d'abord un moyen de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. Elle doit donc être considérée comme une étape logique dans le développement de l'entreprise.
- La diversification est également un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. L'entreprise est en effet soumise au cycle conjoncturel qui la rend vulnérable à court terme et moyen terme (en période de creux conjoncturel, c'est à dire de fléchissement de la demande, la baisse des ventes met en péril la rentabilité de l'entreprise) et ou cycle de vie du produit qui la rend vulnérable à long terme. L'innovation, le progrès technique, sont autant de facteurs qui réduisent le cycle de vie du produit et entraînent le recours aux stratégies de diversification.
- Enfin la diversification devrait conduire à une meilleure rentabilité en raison de différents types d'économies qu'elle autorise. Economies d'intégration, lorsque la maîtrise d'activités

¹⁵ALAIN.D(1993), «Stratégie», Édition Dalloz, pp. 280-281.

interdépendantes permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs. Economies de champs, en raison d'utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et de phénomènes de synergie, économies dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de systèmes de contrôle, assurant une meilleure allocation des ressources que ce que peut réaliser un investisseur extérieur ou le marché en général.

- Lorsque les activités sont liées entre elles par un fil « fil conducteur » (même métier), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant des climatiseurs se développe dans le secteur des yaourts en pots de verre, puis se diversifie vers les fromages frais, puis 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.
- Lorsqu'il s'agit d'une stratégie plus conglomérale, l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique Il est aisément possible d'abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux.

3.4.2. Les limites :

La diversification stratégique comporte quelques limites dont il faut être conscient. Déployer de nouveaux domaines d'activités stratégiques ne doit pas être fait de façon hasardeuse mais nécessite des études rigoureuses afin d'être compétitif sur chacune de ces activités, trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans les effets de l'environnement (phénomènes externes).

3.4.2.1. Sur le plan interne :

- Comme première limite peu favorable : l'alourdissement de certaines charges, Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement), il en résulte une augmentation des coûts. Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et de fiabilité.

- Un second inconvénient est conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités qui entrainera une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier peut être évité par la mise en place des structures interne adaptées à cette nouvelle situation comme :
- Des formes multi-décisionnelles. Sur le plan opérationnel, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité donc il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économies d'échelle et celle de souplesse stratégique.
- Un autre inconvénient qui peut être cité est le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide outrop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation. C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait au paravent, sans prendre la peine de les intégrer dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter. Une entreprise multi productrice en donc une collection inorganisée d'entités distinctes ou les synergies positives quand elles existent, elles sont mal exploitées, et la perte de la cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait des modalités de gestion, tel que l'existence de redondances (doublons pour ce qui est des RH) et de gaspillages de ressources, conflits de priorité entre les diverses activités.
- Une dernière limite concernant le plan interne est la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification. Cela est la résultante de certaines incompatibilités entre activités (synergies négatives) qui sont difficiles à déceler à priori malgré les informations pertinentes que la firme collecte avant de procéder à cette stratégie. Ces incompatibilités se relèvent après la diversification. Il s'agit généralement, d'aspects immatériels liés à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement. Lorsque ce phénomène se manifeste, la firme doit se renoncer à la diversification pour supprimer l'activité concernée avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

3.4.2.2. Sur le plan externe :

- Le risque le plus important que peut subir une entreprise est la vulnérabilité, pour l'éviter elle doit atteindre la taille critique rapidement pour tous ses produits qu'elle offre. Mais, cela nécessite des investissements massifs et indivisibles. Ainsi, la diversification doit être faite en temps voulu car une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle mais aussi sur ses produits anciens; notamment par

l'importance des ressources qu'elle mobilise, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme, Il est important, pour la firme dans l'estimation des coûts de l'opération de ne sous-estimer ni l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Ces barrières accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.

- Ainsi, ce phénomène de vulnérabilité constitue d'autant un phénomène plus contraignant que l'environnement économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu pratiquer une politique de diversification sans prendre de grands risques quant à leur survie. Mais dans un période de ralentissement de la croissance les firmes doivent adopter une attitude plus rigoureuse parce qu'elle ralentissement entraîne l'augmentation du poids des contraintes. Dans un environnement turbulent de croissance accrue et de débouchés restreint, la nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de croissance. Ce qui conduit un recours plus prudent à la diversification.

Conclusion :

En résumé, ces éléments constituent des piliers fondamentaux pour les entreprises cherchant à rester pertinentes et prospères dans un environnement commercial en constante évolution. En continuant à investir dans la veille, la recherche et développement, et à comprendre les risques et opportunités de la diversification, les entreprises peuvent mieux positionner leur croissance et leur succès futurs.

Chapitre III :

*La stratégie de diversification au sein de
l'ENIEM*

Introduction :

Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché a entraîné de profondes transformations tant au niveau macroéconomique que microéconomique des entreprises. Ces changements ont imposé de nouvelles contraintes aux entreprises, qui doivent désormais adopter des techniques de gestion et de production innovantes pour rester performantes dans un environnement turbulent et incertain. Ce besoin d'adaptation est particulièrement crucial dans le secteur de l'électroménager, où les attentes des consommateurs évoluent rapidement. Les entreprises doivent donc répondre efficacement aux exigences de leur clientèle et s'adapter à ce nouveau contexte économique.

De ce fait, la diversification stratégique est l'une des pratiques que l'ENIEM doit adopter pour faire face à ce nouveau contexte en fin de répondre aux attentes et aux exigences croissantes de ses clients où les besoins de ses derniers évoluent très rapidement.

Depuis les années 90, l'ENIEM fait face à la rude concurrence des entreprises de montage d'appareils électroménager et d'importation. Par conséquent, l'adaptation des produits à l'évolution du marché a travers l'acquisition de la nouvelle technologie, représente la principale source de compétitivité d'une entreprise. Ce dernier chapitre sera donc subdivisé en trois sections :

- La première portera sur la présentation de l'ENIEM
- La deuxième La structure de l'industrie électroménagère dans le monde
- La troisième sur les déterminants et les contraintes à la stratégie de diversification au niveau de L'ENIEM

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise ENIEM

Avec ses quarante (40) ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décerner le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale. ENIEM est la première entreprise en Algérie à être certifiée : « ISO 9001/2008 QUALITÉ et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT ».

L'ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par action le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe «ELEC EL DJAZAIR» Issu de la transformation par fusion-absorption des ex-Sociétés de Gestion des participations de l'Etat INDELEC.

Remarque :

Au moment où nous rédigeons le présent travail de mémoire, toutes les structures organisationnelles et les différentes gammes de produits de l'entreprise ENIEM sont sujettes à des modifications au vu de l'actuelle dynamique de restructuration de ladite entreprise.

1.1. La création de l'entreprise :

La création de l'entreprise ENIEM s'est faite par étapes successives, à savoir

- De 1970 à 1973, le premier plan quadriennal a favorisé un contrat « produit en main » entre l'État algérien et un groupe d'entreprise Allemandes, ce qui a permis : la naissance de la Société Nationale de fabrication et de Montage Électrique et Électronique (SONELEC);
- En 1977, la date est marquée par la production de réfrigérateur « petit modèle » par l'entreprise SONELEC. Dans la même période, l'entreprise a réalisé plusieurs projets de développement, soit par l'extension de son activité à d'autres produits soit par l'acquisition de nouveaux équipements;

- En 1983, l'entreprise SONELEC a été touchée par le processus de réformes économiques engagées par les pouvoirs publics, entre autres, l'autonomie des entreprises publique économiques.

Par conséquent, la naissance de l'entreprise ENIEM remonte au 2 janvier 1983 par le décret N°83-19-1983 suite à la restructuration de la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Électrique et Électronique(SONELEC).

Juridiquement, L'ENIEM a été transformée en société par actions et fût dotée de tous les organes de gestion et de contrôle (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de direction). Aujourd'hui, sa production s'étend à tous les modèles de réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs. Les lampes électriques sont fabriquées par la filiale Filamp » de MOHAMMADIA et les produits sanitaires par la filiale EIMS de KHEMIS MILIANA.

1.2. La localisation de l'entreprise ENIEM :

La superficie occupée par l'entreprise ENIEM représente 54 ha ou elle occupe des lieux dans les sites suivants:

- Le Boulevard Stiti Ali dans le chef-lieu de Tizi-Ouzou où se trouve direction générale.
- La zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi distante de 7 km du chef-lieu de wilaya où se trouvent:

Le Complexe d'Appareil Ménager(CAM) avec ses trois unités fabrication (froid, cuisson et climatisation);

- L'Unité Commerciale(UC);
- L'Unité de Prestations Techniques(UPT)
- La zone industrielle de Mohammadia située dans la wilaya de mascara où se trouve la filiale FILAMP;
- La zone industrielle de Miliana située dans la wilaya d'Ain-Defla où se trouve la filiale sanitaire EIMS.

Remarque :

La Direction Générale de l'ENIEM n'est plus domiciliée au Boulevard STITI Ali – Tizi-Ouzou. Au début 2024, son siège a été transféré vers La zone industrielle AissatIdir de Oued-Aissi, néanmoins cette ancienne direction reste toujours un bien de l'ENIEM.

1.3. La mission principale de l'ENIEM :

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente. L'ENIEM est organisée selon le schéma hiérarchico-fonctionnelle « staff and line » autour de ses activités principales à savoir : - Le froid ;

- La cuisson ;
- La climatisation ;
- Le lavage ;
- Et chauffage.

Elles sont mêmes structurées en centre de profits. Ses effectifs arrêtés au 30/09/2017 sont de 1718 travailleurs, filiales non comprises. Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2013 est de 5798 MDA. L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux

(02) filiales dont le capital est à 100% ENIEM.

- **Filiale LAMPES** désignée par abréviation « FILAMP », elle est implantée dans la zone industrielle de Mohammedia dans la wilaya de mascara, son capital social est de 986.000.000 DA, elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestique ainsi que les lampes de réfrigérateur
- **Filiale SANITAIRE** désignée par abréviation « EIMS » (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) sise à Miliana dans la wilaya d'AIN DEFLA. Son capital social est de 485.000.000 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Eviers de cuisines, et receveurs de douches).

1.4. Le Développement de l'ENIEM :

L'ENIEM, à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

1.4.1. Garantie et services après-ventes :

La garantie et le service après-vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés implanté à travers le territoire national. Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur.

1.4.2. La sous-traitance :

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisés qui lui permet d'assurer la sous-traitance dans différents domaines de fabrication de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique et des essais de produits dans ses laboratoires.

1.4.3. La position sur le marché :

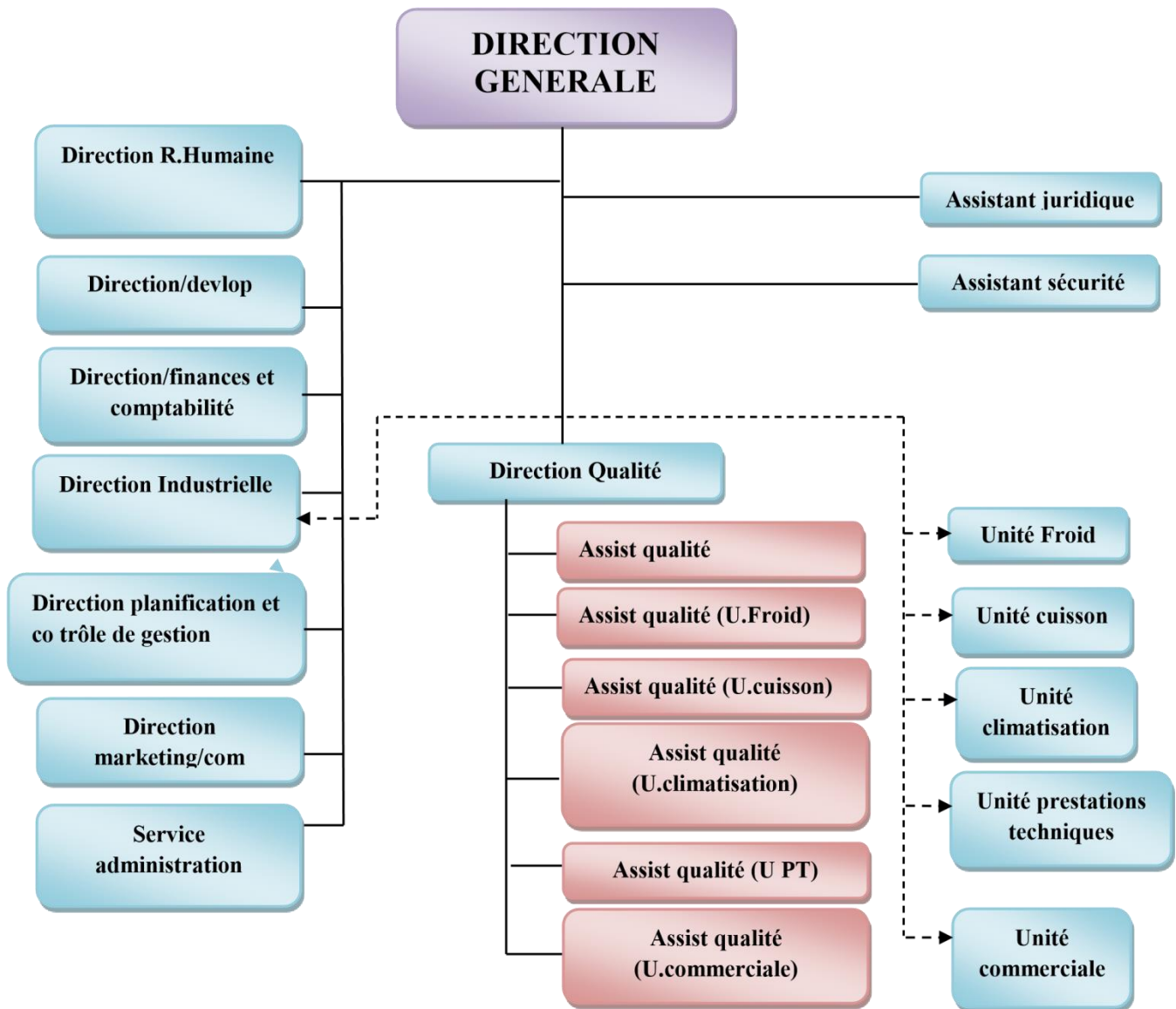
Grâce à son expérience de 40 ans et à ses moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois Leader et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché National. Par ses activités et les caractéristiques de sa clientèle, l'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie nationale. Cette place est confortée grâce à la qualité de ses produits, de son réseau de vente et service après-vente implantés à travers tout le territoire national, de la compétitivité des prix de ses produits et de la garantie effective de ses produits (24 mois)

1.5. L'organisation de l'entreprise ENIEM :

La structure organisationnelle de l'entreprise ENIEM est de nature hiérarchie co-fonctionnelle qui se caractérise par: L'autonomie et la décentralisation des différentes unités (unités et filiales de production) qui composent la structure de l'entreprise;

L'organisation de l'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme suit :

Figure N° 15 : La structure de l'ENIEM



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.1. Direction Générale :

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et ce rend compte de la résolution de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

La direction générale de l'entreprise est assurée par un président directeur général d'une équipe de cadres dirigeants ayant chacun la charge des directions fonctionnelles suivantes:

1.5.2. Direction de la planification et contrôle de gestion :

Cette direction est le tableau de bord de l'entreprise, sa mission est de bien planifier toutes les activités de l'entreprise et à faire des contrôles de gestion.

1.5.3. Direction qualité :

Cette direction met en place un processus de certification aux normes et un système de management de la qualité qui est d'une façon continue pour garantir des produits de qualité.

1.5.4. Direction des ressources humaines :

Cette direction s'occupe de la bonne gestion des ressources humaines, de former le nouveau personnel recruté, des mutations qui s'effectuent au sein de l'entreprise...etc.

1.5.5. Direction des finances et comptabilités :

Elle est considérée comme le portefeuille de l'entreprise, elle s'occupe des finances et la comptabilité de l'entreprise ENIEM.

1.5.6. Direction de développement et partenariat :

Cette direction vise à développer, à innover et à investir dans de nouveaux produits. Elle vise aussi à rechercher des partenaires qui contribuent au bon développement de l'ENIEM.

1.5.7. Direction marketing :

La mission de cette direction est la distribution et l'exploitation des produits ENIEM, la vente et le service après-vente.

1.5.8. Direction industrielle :

Elle regroupe cinq unités de production: L'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation.

1.5.8.1. L'unité froid :

Cette usine implantée à l'est de Tizi-Ouzou. Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs, elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs ».

1.5.8.1.1. Missions :

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

1.5.8.1.2. Activités :

- Transformation de la tôle et assemblage;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur) ;
- Isolation ;
- Thermoformage.

1.5.8.2. L'unité cuisson :

Implantée sur le même site que l'unité froid, L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée

1.5.8.2.1. Missions :

La mission globale de l'unité est de produire et développer des différents modèles de cuisinières.

1.5.8.2.2. Activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Émaillage zingage, chromage) ; -Assemblage de cuisinières.

1.5.8.3. Unité climatisation :

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs

1.5.8.3.1. Missions :

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseurs et armoires de climatisation en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel

1.5.8.3.2. Activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ; -assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent, en leurs seins respectifs, les activités suivantes :

- Études/méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité industrielle.

1.5.9. Unité prestations techniques :

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale. Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de quatre cent cinquante-neuf (459) travailleurs. Elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants
- De l'entretien des bâtiments
- De fonction informatique au sein du complexe appareil ménager.

1.5.9.1. Missions :

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs (bâtiments, voiries, éclairages...etc.), ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes.

Cette unité assure également la réalisation de pièces de rechanges pour la production, conception et la fabrication d'outillage (moules, outils.etc.), assure toutes les activités informatiques des unités.

1.5.9.2. Activités :

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Étalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- Production d'énergies et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Transport marchandises ;
- Surveillance du site.

1.5.10. Unité commerciale :

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

1.5.10.1. Missions :

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

1.5.10.2. Activités :

- Marketing ;
- La vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés) ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits de l'ENIEM.

1.5.11. Présentation de l'unité commerciale :

L'unité commerciale de l'entreprise ENIEM assure la distribution des produits fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exploration).

Elle assure aussi le service après-vente par ses propres moyens grâce au réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers le territoire national.

1.5.11.1. Définition de l'unité commerciale :

C'est une unité qu'est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aïssi, Wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

1.5.11.2. Ses missions :

Les missions de l'unité commerciale de l'ENIEM se résument en deux volets, à savoir:

- Sa mission est la commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production ;
- Et la prise en charge de la garantie et le SAV des produits vendus.

1.5.11.3. Ses activités :

- Marketing (études de marché et plan marketing) ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents distributeurs) ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

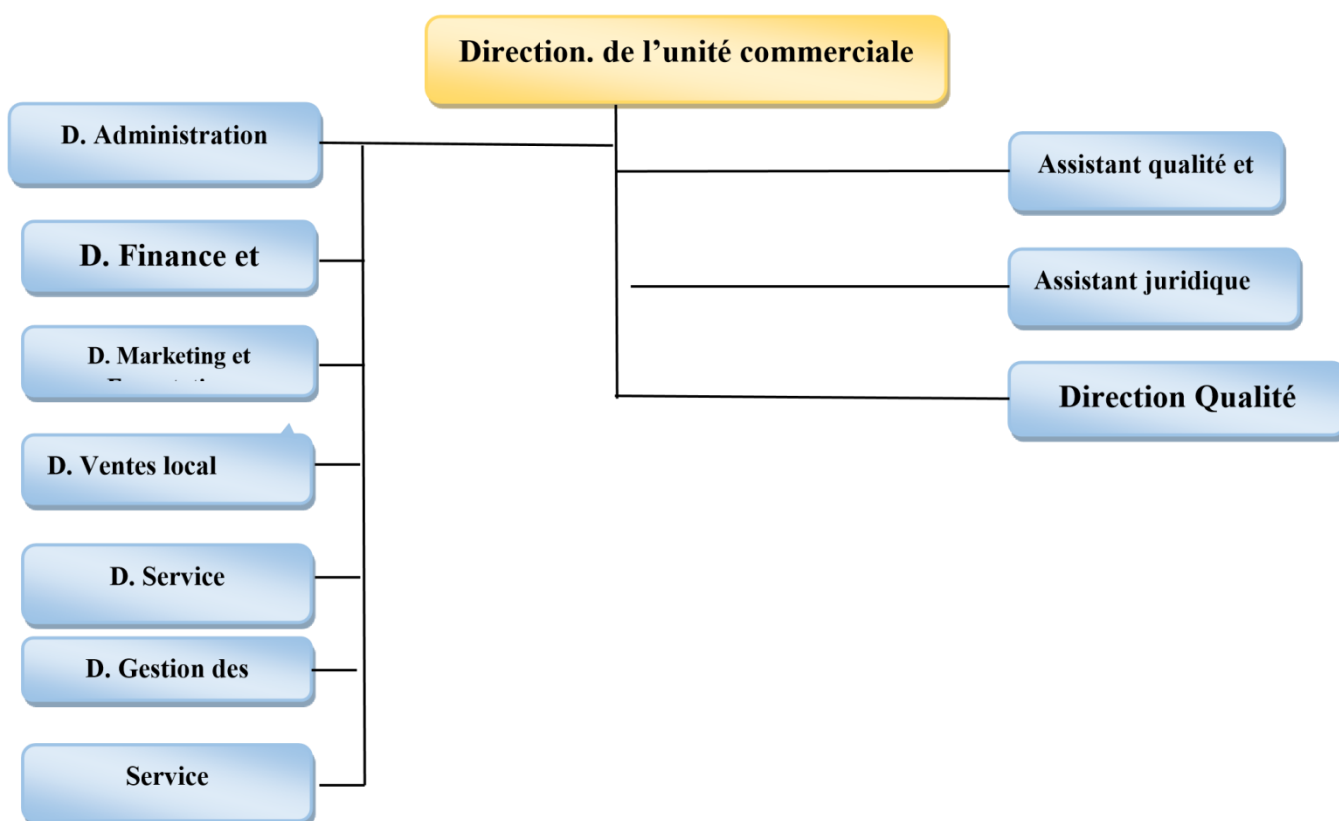
1.5.11.4. Objectifs :

- Déterminer les besoins de marché à moyen et à long terme ;
- Augmenter la satisfaction client ;
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution ;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM ;
- Réaliser des spots publicitaires par différents supports ;
- Et augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaires

1.5.11.5. L'organisation de l'unité commerciale :

L'organisation de l'entreprise ENIEM peut se résumer dans le schéma suivant :

Figure N°16 : L'organigramme de l'unité commerciale.



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.12. Le Département marketing et exportation :

- Fixation des objectifs commerciaux annuels ;
- Mise en œuvre et application des plans marketing.

1.5.13. Le département vente :

S'occupe dans Commercialisation des produits à travers les différents points de vente et différents canaux.

1.5.14. Le Département gestion des stocks :

Il est chargé de la réception des produits finis des différentes unités et leur mise à disposition pour la clientèle.

1.5.15. L'administration générale et ressources humaines :

Elle est chargée de l'organisation et la, mise à, disposition du capital humain et matériel à l'unité.

1.5.16. Le Département Finance et comptabilité :

Ses missions principales sont :

- La tenue à jour des comptes sociaux de l'entreprise ;
- Gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise.

1.5.17. Le Département Service Après- Vente :

Il est chargé de la prise en charge de la garantie et des prestations des SAV (avec garantie ou sans garantie).

1.5.17.1. Assistant qualité et environnement :

Il veille sur l'application des procédures du management de la qualité (SMK : Système de management de la qualité) et SME (système de management de l'environnement).

1.5.17.2. Assistant juridique :

Il gère les intérêts de l'entreprise notamment le recouvrement des créances, gestion des contrats (achats/ventes), assurance, etc.

1.5.17.3. Contrôleur de gestion :

Chargé du suivi et du contrôle de l'activité commercial (journalière, hebdomadaire

1.5.18. Présentation du département marketing :

Avant 2003, il existait une cellule de communication qui était rattachée directement au premier responsable de l'entreprise. Son rôle était principalement axé sur la communication industrielle et les relations publiques. En 2003, un département marketing a été créé dont le rôle principal est la communication commerciale

1.5.18.1. Définition du département marketing :

L'ENIEM a créé un département marketing afin de mieux connaître son marché et de se rapprocher du consommateur.

1.5.18.2. Missions du département marketing :

Ce département est chargé de mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise :

- Élaborer le budget marketing ;
 - Mettre en œuvre le plan de communication ;
 - Mettre en œuvre et développer le réseau de communication ;

- Suivre les tendances du marché ;
- Et étudier les possibilités de diversification de produit.

1.5.18.3. L'organigramme du département marketing :

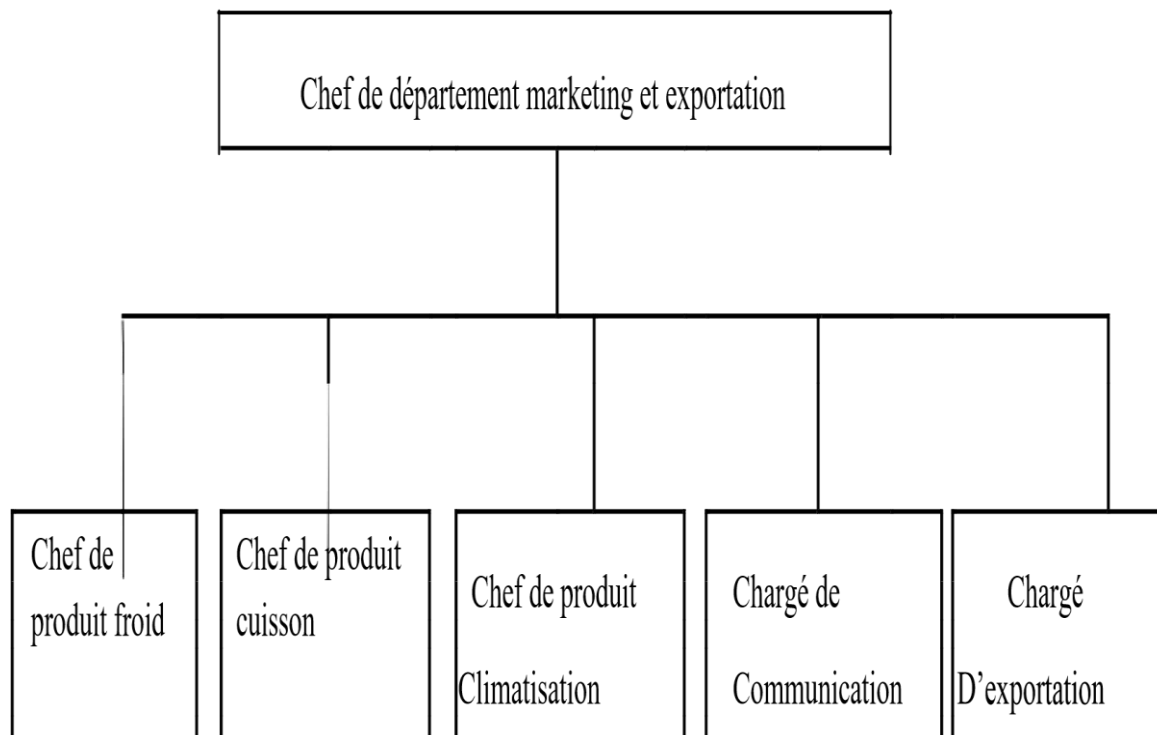
L'organigramme du département Marketing est représenté par le schéma suivant.

1.5.18.3.1. Chefs de produit :

Les chefs de produit de l'ENIEM sont chargés de plusieurs pratiques de gestion et de marketing, parmi lesquelles, nous citons :

- La gestion et l'assortiment de la gamme concernée ;
- Établir les prévisions de vente de la gamme ;
- Établir un plan marketing pour la gamme ;
- L'étude de produits (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit : fiche technique, emballage, design, etc. ;
- Etablir un plan de communication en termes de promotion (spots publicitaires, affichages, etc.

Figure N° 17 : L'organigramme du département marketing



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.

1.5.18.3.2. Chargé de communication :

Le chargé de la communication au sein de l'ENIEM s'occupe essentiellement aux les tâches suivantes :

- Consolider les plans de communication des chefs de produit ;
- Établir des budgets de communication ;
- Et établir les programmes des foires et expositions.

1.5.18.3.3. Chargé des exportations :

Le chargé des exportations exerce les deux tâches suivantes :

- Recherche des marchés à l'export ;
- Et étude de faisabilité des exportations.

1.5.19. La gamme de produit de l'entreprise ENIEM :

L'ENIEM est l'une des EPA qui se diversifie dans plusieurs domaines car elle possède une large gamme de produits destinée à ses clients.

L'ENIEM dispose d'une gamme variée de produits domestiques et commerciaux tels que les réfrigérateurs petits et grand modèles, cuisinières, climatiseurs, machines à laver, chauffe-eau, armoires vitrées et conservateurs

1.5.19.1. La gamme de réfrigérateurs :

Cette gamme est riche, et comporte les modèles de produits suivants :

Tableau 2 : La gamme de réfrigérateurs

N°	Nom du produit	Capacité
1	RÉFRIGÉRATEUR FR SU 20 GA	536 L
2	RÉFRIGÉRATEUR 520 L ADE	522 L
3	RÉFRIGÉRATEUR 520S DEB	520 L
4	RÉFRIGÉRATEUR 350 S	320 L
5	RÉFRIGÉRATEUR 320 L	320 L
6	RÉFRIGÉRATEUR NO FROST HD 520 W	430 L
7	RÉFRIGÉRATEUR 240 L	240 L
8	RÉFRIGÉRATEUR SIDE BY SIDE HC 666 WE	570 L

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.

1.5.19.2. La gamme de conservation :

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir :

Tableau 3 : La gamme de conservation

N°	Nom du produit	Capacité
1	CFSG 1301	368 L
2	CFSG 1571	440 L

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.19.3. La Gamme des congélateurs :

Cette gamme est composée des éléments suivants :

Tableau 4: La Gamme des congélateurs

N°	Nom du produit	Capacité
1	TAR 220 F	225 L vertical
2	Bahut 1301	350 L
3	Bahut 1686	468L

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.19.4. La gamme des cuisinières :

Cette gamme évolue au rythme des besoins du marché cible. Elle comporte les modèles suivants

Tableau 5 : La gamme des cuisinières

N°	Nom du produit	Nombre de feux
1	Cuisinière tout gaz 6120	4 feux
2	Cuisinières tout gaz 6520	4 feux
3	Cuisinières tout gaz 6540/6535 INOX	4 feux
4	Cuisinières tout gaz 8210	6

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.19.5. La gamme des machines à laver :

Cette gamme est composée d'un seul produit:

Tableau 6 : La gamme des machines à laver

N°	Nom du produit	Capacité
1	DWD F1011	2.KG

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.19.6. La gamme des chauffe-eaux :

L'ENIEM fabrique deux modèles à savoir

Tableau 7 : La gamme des chauffe-eaux

N°	Nom du produit	Débit d'eau
1	CB gaz naturel	10 L
2	CB gaz butane	10 L

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.19.7. La gamme des climatiseurs :

Les efforts de l'entreprise sont de plus en plus orientés vers l'introduction de nouveaux modèles. Cette gamme comporte les modèles de produits suivants :

Tableau 8 : La gamme des climatiseurs

N°	Nom du produit	Type et puissance en BTU
1	May 124/125	Fenêtre 9000
2	May 10964/165	Fenêtre
3	May 244/245	Fenêtre

4	110 RC	Fenêtre
5	180 RC	Fenêtre
6	DWB 122 CH	Fenêtre
7	DWB 180 CHR	Fenêtre
8	S 320	Split mural 12000
9	S430	Split mural 15000
10	S 530	Split mural 18000
11	XLM 12 RC	Split mural 12000
12	XLM 17 RC	Split mural 15000
13	XLM 17 F	Split mural 18000
14	KFR 25	Split mural 18000
15	KFR 35	Split mural 9000
16	MBS 09 HR	Split mural 12000
17	MBS 09 HR	Split mural 9000
18	MBS 12 HR	Split mural 12000

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

1.5.20. Les ressources humaines au sein de l'ENIEM :

Les ressources humaines de l'ENIEM sont constituées des cadres, des agents, de maîtrise, des ingénieurs et des techniciens. Le développement d'un nouveau produit suppose que l'ENIEM continue d'avoir un grand nombre d'employés qui sont compétents par rapport à leurs concurrents.

Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour qu'elle soit compétitive et qu'elle atteigne de bons résultats. L'augmentation du nombre de clients de l'ENIEM est due, entre autres, à la qualité des services rendus par son personnel etc. Cette ressource joue un rôle très important dans la compétitivité de l'entreprise.

Il est très important de donner un aperçu sur la composition de l'effectif de l'ENIEM à savoir de la répartition par catégorie socio professionnelle

Tableau 9 : Effectifs salariés actifs de l'ENIEM.

Groupe socioprofessionnel	Nombre d'employés	Pourcentage
Cadres supérieurs	260	17,35%
Maitrise	442	29,50%
Exécution	796	53,13%
Total	1498	100%

Source : Département ressources humaines, ENIEM.

L'effectif de l'ENIEM tend à représenter une structure penchée vers la catégorie socio professionnelle des exécutants vu le caractère industriel de son activité.

D'après le responsable de l'entreprise et le tableau de répartition de l'effectif de l'ENIEM on constate que, l'entreprise dispose des ressources humaines de différentes catégories nécessaires pour le développement de nouveaux produits que ce soit des cadres pour la recherche, la conception de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants ainsi que des ressources humaines dans la catégorie de maîtrise ou d'exécution.

En effet, l'ENIEM accorde une grande importance pour ses ressources humaines qui pourraient constituer la base de développement des stratégies de diversifications.

1.5.21. Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM :

L'effet direct du nouveau contexte économique et concurrentiel dans lequel évolue l'ENIEM est perceptible dans les mutations subies par sa position concurrentielle. Elle fait face, comme tous les opérateurs, à la pression exercée par les forces concurrentielles. Elle

représente certaines spécificités, notamment dans ses relations avec ses fournisseurs et clients. En 1983, SONELEC a été restructurée pour donner naissance à une multitude d'entreprise.

Aujourd'hui, beaucoup de ces dernières ont disparu (ENAPAT, PROMTAL, EDIMEL,...) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l'électroménager et qui sont :

- L'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) ;
- La SONARIC (société nationale de réalisation des industrialisations de l'électroménager) ;

L'ENAPEM (entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménagère) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel (Fours pour boulanger) ; SONARIC est une entreprise publique qui est un concurrent potentiel pour l'ENIEM.

Comme il existe aussi des entreprises privées considérées comme des concurrents potentiels pour l'ENIEM, leur nombre est important par rapport aux entreprises publiques opérant dans la même branche d'activité. Parmi ces entreprises : LG, SAMSUNG, CRISTOR, **CONDOR, BICO, STARLIGHT, FLAMP BLEUE, CONTINENTAL, GEANT, WHIRLPOOL, MAXIPOWER, RAYLAN, LOTUS, STAR, SUT, MORSI, SABIOLA, CARRERA, COBRA, SENTREX, TCL, MEDEDA**

1.5.22. Les principaux concurrents :

Tableau 10 : Le tableau suivant montre les principaux concurrents de l'ENIEM:

Entreprise Marque	Année d'existence	Gamme fabriquée	Service	Part de marché
Condor	13 ans	Réfrigérateur	24 mois de garantie + 36 mois de disponibilité PR	20%
		Cuisinières		
		RGN		
		Climatiseurs		
		MAL		
		produits bruns		
Samsung	Redéploiement en 2016	Réfrigérateur	24 mois de garantie	15%
		MAL		
		Climatiseur		
		produits bruns		
Brandt	1	Réfrigérateur	garantie 24 mois	début d'activité
		Cuisinières		
		Climatiseur		
		produits bruns		
Beko	+ de 10 ans	Réfrigérateurs Climatiseurs	garantie 18 mois	10%
		Cuisinières MAL		
Cristor	10 ans	Cuisinières Réfrigérateurs Climatiseurs MAL	36 mois de garantie	5%

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM

Par ailleurs, nous y trouvons sur le marché des marques de haut de gamme telles que WHIRLPOOL, ELECTROLUX, BOSCH, INDESIT & ARISTON, TECHNOGAZ.etc qui sont présentes par des représentations exclusives.

1.5.23. Part de marché ENIEM :

Tableau 11 : La part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing

Le produit	Taille du Marché en Volume	2012		2013		2014		TMA
		Vente ENIEM En volume	Taux	Vente ENIEM En volume	Taux	Vente ENIEM En volume	Taux	
Réfrigérateurs Et congélateur	520000	112872	21,7%	80382	15,45%	67275	13%	16,7%
Cuisinières	256270	57240	22,33%	50778	19,8%	45705	18%	20%
Climatiseurs	150000	29232	19,5%	48539	32,35%	26497	18%	23,3%
Machine à Laver et RGN	55000	27935	50,7%	28422	51,6%	30999	56%	52,7%

TMA= Taux moyen annuel

Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM.

On constat que les parts de marché enregistré durant cette période sont comme suit :

1.5.23.1. Le domaine froid : les parts de marché ont connu des baisses pour toutes les années, bien que les raisons de la baisse puissent être varier mais les problèmes suivants sont les plus fréquents :

- La concurrence : la demande de certains types de réfrigérateurs est en baisse. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, des

progrès technologiques innovant, des produits qui ne sont pas nuisibles à la nature et la classe énergétique A++ à titre d'exemple NO-FROST ;

- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les congélateurs et les réfrigérateurs 520ADE et SDE

1.5.23.2. Le domaine cuisson : les parts de marché de ce domaine sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées durant cette période. Cette situation s'explique par :

- La rude concurrence par les prix des cuisinières fabriquées localement,
- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importante.

1.5.23.3. Le domaine climatisation : malgré les taux d'équipement pour les produits de ce domaine sont faibles ce qui joue en faveur de la croissance de la demande, les parts de marché réalisées par l'ENIEM reste faible qui s'explique par ;

- La vive concurrence menée par les produits importés et la prolifération des entreprises privées nationale de montage industrielle ;
- Le faible niveau d'intégration de ce domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix (CKD) ;
- La hausse enregistrée en 2013, conséquence de la politique nationale de promotion du produit nationale notamment dans le cadre des marchés publics.
- Pour la machine à laver et le radiateur à gaz naturel, l'ENIEM enregistre des performances considérables suite au rapport qualité/prix et l'exigence sécuritaire des produits fonctionnant avec le gaz.

Remarque :

En raison des défis rencontrés cette année, notamment l'entreprise fonctionnait avec le système CKD (CompletelyKnocked Down) qui est un terme utilisé dans les industries pour désigner un produit ou un équipement qui est expédié en pièces détachées ou sous forme de kits, nécessitant ainsi un assemblage complet par le fabricant ou l'utilisateur final. Cela permet souvent de réduire les coûts de transport et de faciliter l'assemblage dans des régions où la main-d'œuvre est moins chère. L'Etat Algérien a réduit les taxes douanières pour alléger l'industrialisation à 5% en 2000 et est passé à 30%, cela a conduit L'ENIEM à cesser la production de la climatisation, du lavage et du chauffe eau. l'ENIEM importait quelques composants, mais avec un taux élevé l'entreprise a opté d'abandonner ladite production.

Section 2 : La structure de l'industrie électroménagère dans le monde

2.1. Structure de l'industrie de l'électroménager :

L'industrie de l'électroménager se caractérise par la fabrication d'un très large ensemble d'appareils utilisant l'électricité dans le but de répondre aux besoins relatifs à la facilitation des tâches ménagères.

Afin d'avoir une vision plus claire sur l'industrie électroménagère, il est important de noter que la filière est composée de deux sous-filières, à savoir :

- Sous-filières du gros électroménager ;
- Sous-filières du petit électroménager.

2.1.1. Le gros électroménager :

Il concerne les appareils de grande taille qu'on décompose principalement en trois gammes :

- **La cuisson** : cuisinière, four micro-ondes, four traditionnel, plaque de cuisson, hotte aspirante, etc.
- **Le lavage** : lave-linge, lave-vaisselle, sèche-linge, etc.
- **Le froid** : congélateur, réfrigérateur, climatiseur, etc.

2.1.2. Le petit électroménager :

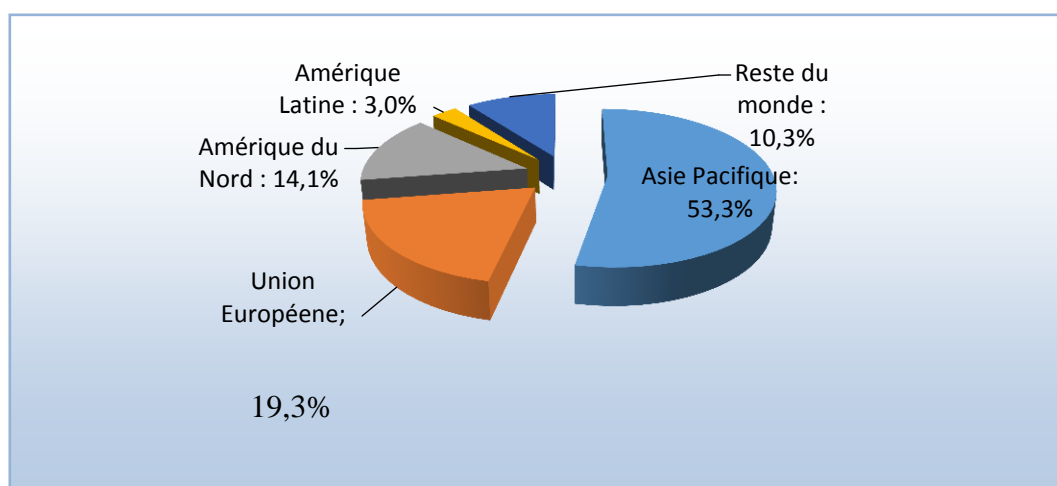
Il comprend les appareils de petite taille. Ceux-ci sont généralement décomposés en cinq gammes :

- **Préparation culinaire** : centrifugeuse pour fruits et légumes, bouilloires, grille-pain, robot de cuisine, mixeur, etc.
- **Hygiène et soin du corps** : pèse-personne, épilateur, rasoir, etc.
- **Préparation de boisson** : cafetière, théière, expresso, etc.
- **Entretien des sols** : aspirateur, nettoyeur à vapeur, cireuse, etc.
- **Repassage** : centrale vapeur, fer à repasser, presse à repasser, etc.

2.2. Les principaux pays producteurs de produits électroménagers :

En 2012, l'Asie Pacifique représentait la zone la plus productive dans le monde avec trois principaux pays producteurs ¹: la Chine, le Japon et la Corée du Sud. L'Union Européenne est la deuxième région plus productive suivie de l'Amérique du Nord, comme l'indique la Figure n° 14 suivante :

Figure 18 : La production mondiale de produits électroménagers



Source : Pro Mexico

Le top dix des pays producteurs pour les données en 2015 dans cette industrie est présenté dans le tableau suivant

¹ Ezzobaier, Dhiab. 2008. Les options réelles: options de croissance et de contraction pour l'évaluation d'un projet d'investissement. Montréal, Québec, Canada : Atchipel uqam., 2008.

Tableau 12 : Les principaux pays producteurs de produits électroménagers

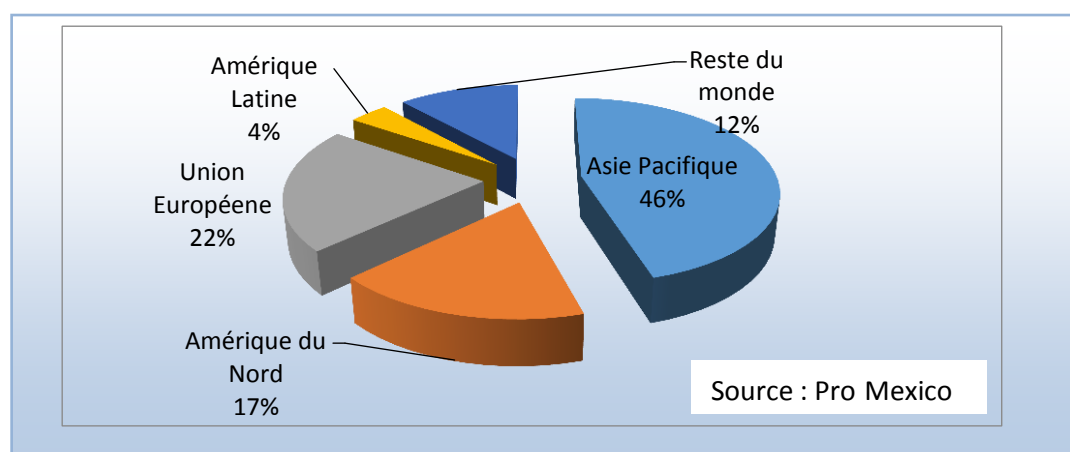
Rang	Pays	Valeur (Millions USD)	Pourcentage
1	Chine	147 205	34,3 %
2	Etats Unis	53 744	12,5%
3	Japon	45 603	10,6%
4	Allemagne	33 817	7,9%
5	Corée du Sud	16 169	3,8%
6	Italie	14 995	3,5%
7	Turquie	11 232	2,6%
8	Russie	11 218	2,6%
9	Brésil	10 203	2,4%
10	France	8 435	2,0%
	Autres	76 618	17,8%
	Total	429.239	100,0%

Source : Pro Mexico

2.3. Les principaux pays consommateurs de produits électroménagers :

On enregistre la même tendance concernant la consommation, où l'on retrouve l'Asie Pacifique à la tête des régions consommatrices de produits électroménagers en 2012², comme on peut le voir sur la figure ci-dessous :

² Pro Mexico Trade and Investment. 2013. The Household Appliance Industry. Mexico : Ministry of economy, 2013.

Figure 19 : La consommation mondiale de produits électroménagers

Source : Pro Mexico

Le top dix des pays consommateurs reste relativement inchangé par rapport au classement des producteurs comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Les principaux pays consommateurs de produits électroménagers

Rang	Pays	Valeur (Millions USD)	Pourcentage
1	Chine	107 884	25,3%
2	Etats Unis	67 980	15,9%
3	Japon	51 118	12,0%
4	Allemagne	30 716	7,2%
5	Russie	15 762	3,7%
6	Corée du Sud	13 414	3,1%
7	France	12 333	2,9%
8	Italie	11 699	2,7%
9	Brésil	10 879	2,6%
10	Turquie	8 759	2,1%
	Autres	95 675	22,5%
	Total	426 219	100,0%

Source : Pro Mexico

2.4. Les principaux acteurs de l'industrie de l'électroménager :

Les principales entreprises de cette industrie sont généralement des multinationales avec une présence dans les cinq continents.

Tableau 14 : Classement des entreprises de l'industrie par le chiffre d'affaires

	Marque	Pays	Ventes nettes (billions \$)
1	Haier	Chine	25.8
2	LG Electronics	Corée du sud	25.6
3	Whirlpool	Etats Unis	18.1
4	Electrolux	Suède	16.9
5	BSH	Allemagne	12.5

Source : Deloitte

2.5. Stratégies des firmes mondiales de l'électroménager :

Pour avoir une meilleure vision de l'industrie, nous avons jugé utile de nous intéresser aux différentes stratégies entreprises par les firmes mondiales dans leur quête de compétitivité.

En effet, l'industrie des produits électroménagers est en évolution permanente avec un environnement devenu extrêmement concurrentiel sous l'effet :

- De l'arrivée à maturité de nombreux segments du marché ;
- De l'ouverture internationale des marchés et de l'apparition de nouveaux pôles industriels en Europe de l'Est et en Asie du Sud-Est ;
- Du poids croissant de la grande distribution dans les ventes.

De ce fait, l'industrie devient de plus en plus mondiale où l'on remarque que les principaux producteurs se positionnent sur le plan international pour l'écoulement de leurs

produits, ils sont soumis à l'obligation de compétitivité et pour cela, ils optent principalement pour trois stratégies :

- La délocalisation ;
- La concentration ;
- La consolidation.

Les mouvements de délocalisation ont pris de l'ampleur ces dernières années et ce dans le but de réduire leurs coûts (en Europe de l'Ouest par exemple, les coûts de la main-d'œuvre représentaient 20% du coût de revient d'un produit) mais aussi de se rapprocher des marchés à forte valeur. A titre d'exemples, nous pouvons citer :

- L'implantation de Brandt en Pologne et en Chine précédemment dans le but de rationalisation des coûts de la main-d'œuvre.
- L'installation de plusieurs sites de production de HAIER en Europe et aux Etats-Unis dans la perspective de profiter de l'important pouvoir d'achat des consommateurs dans ces régions-là.

Le marché mondial de l'électroménager peut être décomposé en deux parties :

2.5.1. Le marché mature : composé de l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie/Nouvelle Zélande. Ce marché se caractérise par un faible taux de croissance, un taux d'équipement élevé et une faible croissance de la population, ce qui fait de lui un marché de renouvellement principalement.

2.5.2. Le marché émergent : composé de l'Afrique, du Moyen Orient, de l'Europe de l'Est, de l'Amérique Latine et le reste de l'Asie Pacifique. Ce dernier se caractérise par un taux de croissance élevé, un taux d'équipement relativement faible, une forte croissance de la population et des revenus moyens des ménages, ce qui fait de lui un marché porteur.

2.6. Le marché Algérien de l'électroménager :

L'Algérie constitue l'un des marchés les plus prolifiques de la région, mené par une forte urbanisation et une large présence de la classe moyenne, de plus la relance du secteur de l'habitat, et le retour du crédit à la consommation représentent de réelles opportunités pour la croissance de ce marché.

Selon une estimation faite par Brandt Algérie, la valeur du marché du gros électroménager en Algérie avoisine les 1.6 milliard de dollars. Il faut noter que l'Algérie est le

plus grand importateur de la région Afrique et Moyen Orient avec une moyenne annuelle de 700 millions de dollars (KPMG, 2013).

Malgré l'absence d'études et de données concrètes concernant le marché de l'électroménager en Algérie, nous allons essayer de l'analyser à partir de données internes à Brandt Algérie et d'autres données externes.

2.6.1. Analyse de l'offre :

L'offre en Algérie de gros électroménager provient essentiellement de deux canaux, l'importation et la production nationale.

La production nationale est importante, compte tenu de la multiplicité des entreprises qui se sont lancées dans ce créneau, même si on note une forte dépendance aux importations.

2.6.2. Les producteurs locaux :

L'industrie algérienne de l'électroménager est en plein essor, grâce aux investissements consentis par les différents acteurs, qu'ils soient privés ou publics afin de développer cette activité et profiter du potentiel de ce marché. Il est utile de distinguer entre les entreprises publiques et les entreprises privées qui sont présentes en plus grand nombre.

2.6.3. Les entreprises publiques :

Le marché algérien se caractérisait par une situation de monopole des entreprises publiques, c'est dans cette optique que SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) a vu le jour en 1974 et se positionnait sur plusieurs domaines dont l'électroménager.

La restructuration de cette société en 1983, a donné naissance à plusieurs entreprises spécialisées, on peut citer l'ENAPAT, PROMETAL, EDIME... Ces dernières ont disparu au fil du temps. En effet, il ne reste que trois entreprises dans ce domaine à savoir l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), la Société nationale de réalisation des industries connexes (SONARIC) et l'Entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménager (ENAPEM) qui est spécialisée dans l'équipement professionnel.

Les trois entreprises citées précédemment font partie de la société de gestion des participations SGP INDELEC. Le tableau ci-dessous mentionne les capacités de production

dont dispose ENIEM sur les gammes Froid et Lavage. Il faut savoir que ces capacités de production sont sous utilisées à cause de la restriction de son marché.

Tableau 15 : Capacités de production de l'entreprise ENIEM en 2014

Produit	Capacité théorique de production (Unité/an)
Réfrigérateur	520 000
Congélateur	110 000
Climatiseur	65 000
Machine à laver	25 000

Source : ENIEM

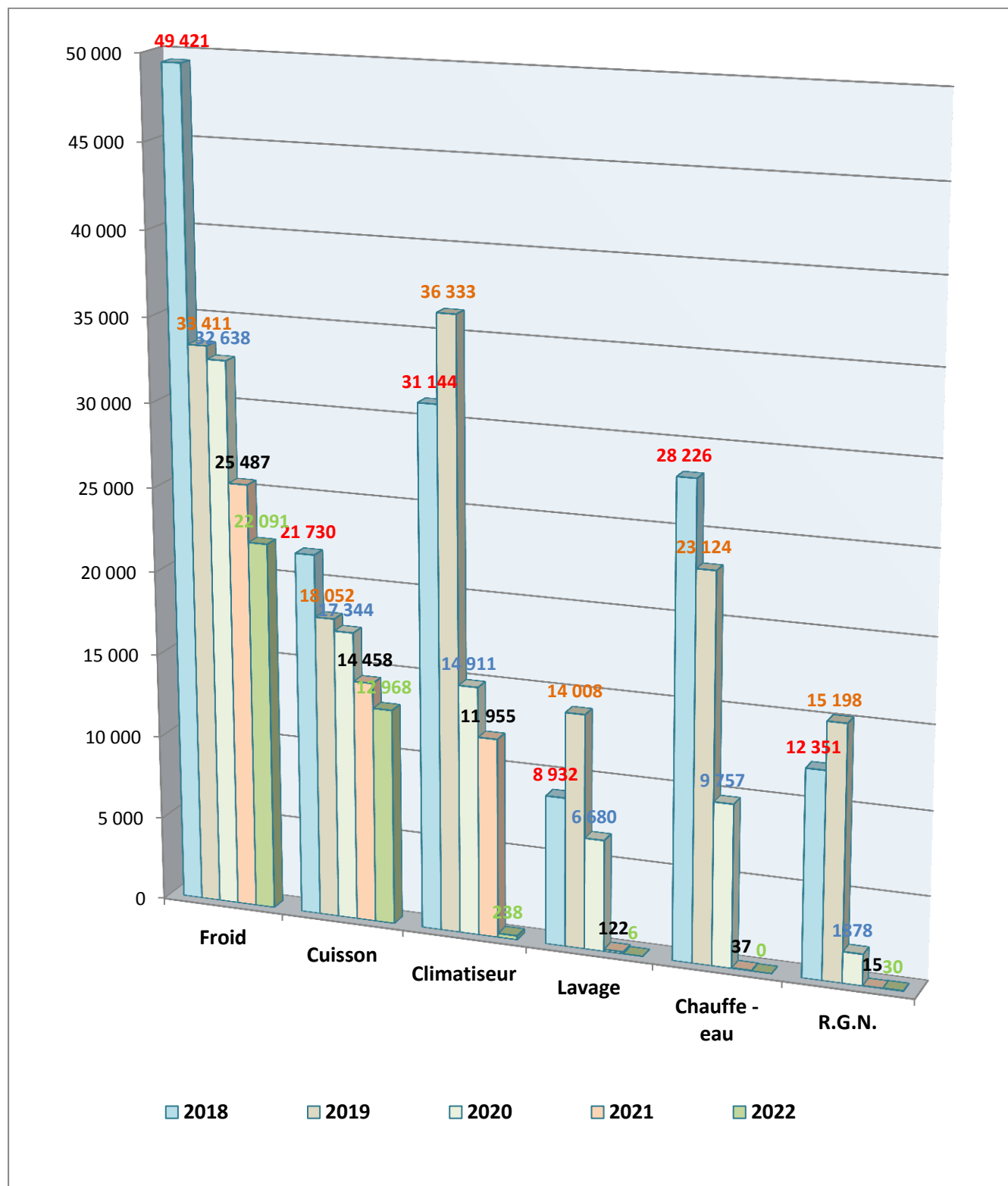
Remarque :

Nous précisons que cette entreprise, au départ de la crise des finances publiques à partir de 2014 a connu une baisse de ses capacités de production de 220 000 appareils à 35 000 en 2022.

Tableau 16 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Quantités vendues

DAS Année	Froid	Cuisson	Climatiseur	Lavage	Chauffe - eau	R.G.N.
2018	49 421	21 730	31 144	8 932	28 226	12 351
2019	33 411	18 052	36 333	14 008	23 124	15 198
2020	32 638	17 344	14 911	6 680	9 757	1878
2021	25 487	14 458	11 955	122	37	15
2022	22 091	12 968	238	6	-	30

Graphe N° 01 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Quantités vendues

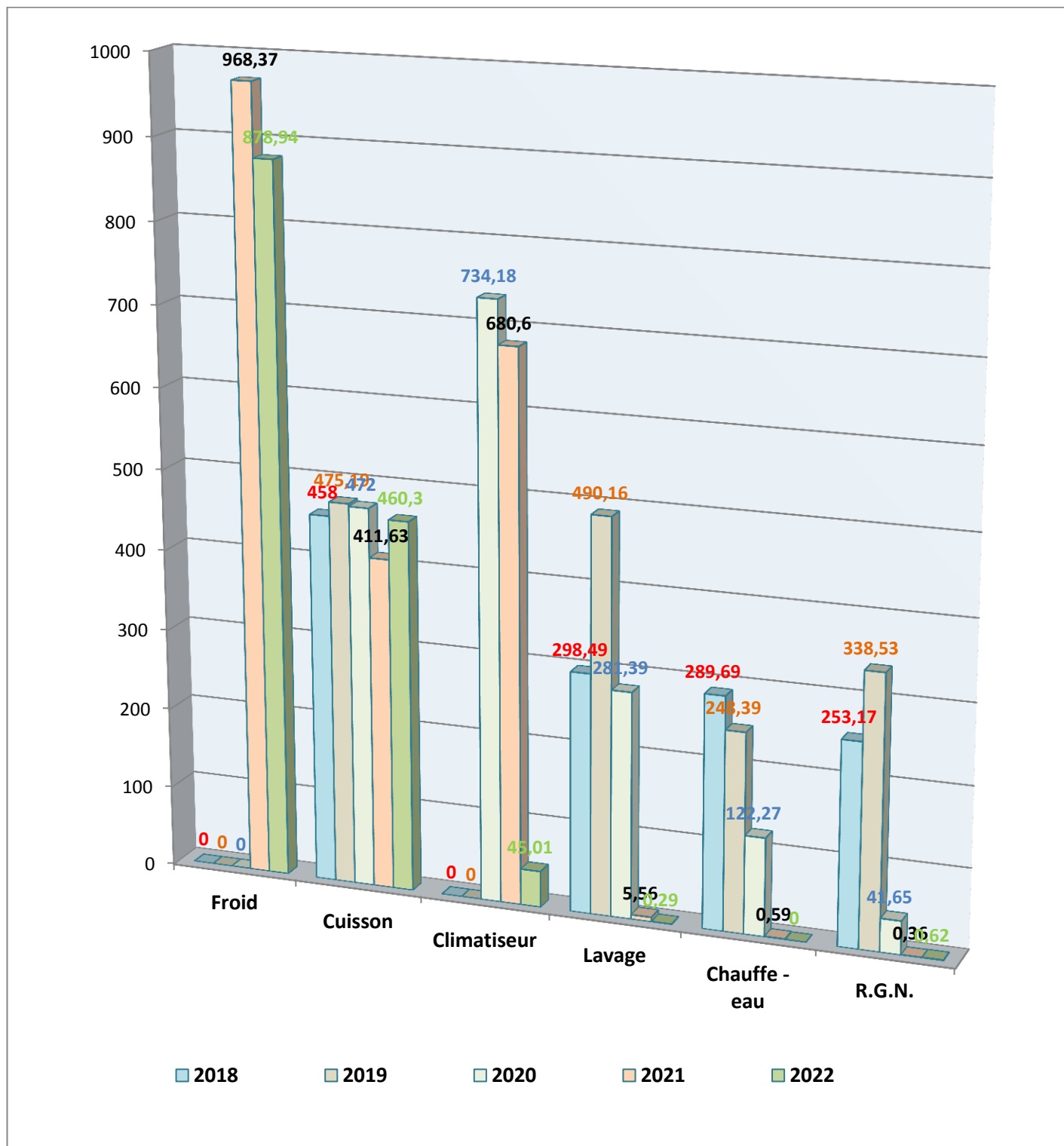


Source : Etabli par nous-même à partir des données du tableau 16

Tableau 17 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Chiffres d'affaires

DAS Année	Froid	Cuisson	Climatiseur	Lavage	Chauffe - eau	R.G.N.
2018	1.733,47	457,69	1.570,04	298,49	289,69	253,17
2019	1.354,74	475,19	1.847,32	490,16	248,39	338,53
2020	1.251,57	471,95	734,18	281,39	122,27	41,65
2021	968,37	411,63	680,60	5,56	0,59	0,36
2022	878,94	460,30	45,01	0,29	-	0,62

Graphes N° 02 : Volume de vente des produits ENIEM dans la période de 2018 à 2022 / Chiffres d'affaires



Source : Etabli par nous-même à partir des données du tableau 17

Il est nettement remarquable que la remarque que la remarque précédente sur la capacité de production et les produits réellement fabriqués s'avère très pertinente.

D'après les tableaux et les histogramme ci-dessous, nous pouvons observer la dégringolade des quantités de produits vendues par l'ENIEM. Les arguments avancés par les responsables de l'entreprise sont tous liés au manque de la matière première où pièce de rechange. Arrivant à l'année 2020, nous assistons à une véritable crise qui touche la structure productive et par ricochet les ventes des produits. Cette chute subite est due à l'arrêt total des CKD dès 2020 ce qui a engendré un arrêt de l'appareil productif d'une façon quasi totale.

2.6.4. Les entreprises privées :

Les faibles barrières à l'entrée liées à l'activité de montage en Algérie, ont permis l'apparition de plusieurs entreprises qui exercent à travers des partenariats commerciaux et technologiques avec des entreprises étrangères. Souvent, leur activité consiste à faire du montage et à commercialiser les produits en utilisant la marque de leurs partenaires. En effet, afin de pallier à l'absence d'image de marque, ces entreprises associent leurs produits aux marques ayant déjà une notoriété sur le marché.

Toutefois, nous rencontrons des entreprises qui commercialisent leurs produits sous leur propre label en se restreignant à un partenariat industriel pour le transfert de technologie et l'accompagnement technique au cours de l'exploitation.

Les principaux producteurs privés sont répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Les principaux producteurs privés d'électroménager en Algérie

Nom de l'entreprise	Nom du partenaire	Type du partenariat	Capacité de production théorique
CONDOR	HISENSE	Technologique	300 000 réfrigérateurs par an
Essalem Electronics (Starlight)	/	Technologique	200 000 unités tous produits confondus
SODINCO	HAIER	Technologique et commercial	/
SGEA	WHIRLPOOL	Technologique et commercial	10 000 lave-linge au lancement
CRISTOR	/	Technologique	800 000 tous produits confondus
IRIS SAT	LG et d'autres groupes chinois et coréens	Technologique	80 000 lave-linge et 40 000 réfrigérateurs par an

Les différents producteurs qu'ils soient publics ou privés déclarent avoir un taux d'intégration supérieur à 50%, mais ces chiffres sont à relativiser du moment que les composants à forte valeur ajoutée ne sont pas produits localement, à titre d'exemple les compresseurs qui représentent le composant principal des réfrigérateurs.

Le plan de relance des entreprises publiques et la prolifération des entreprises privées dans ce secteur contribueront à la satisfaction des besoins du marché local grâce à la mise sur le marché de produits de qualité répondants aux normes internationales.

Il faut noter que le marché algérien souffre cruellement de contrefaçon. En effet selon l'association de protection du consommateur et de son environnement (APOCE), plus de 40% des produits électroménagers présents sur le marché sont contrefaits.

2.6.5. Les importations :

L'Algérie connaît une forte dépendance aux importations de gros électroménager. En effet, comme nous l'avons cité précédemment, l'Algérie est le plus grand importateur de la région Afrique/Moyen Orient avec une moyenne annuelle de 700 millions de dollars. Cette dépendance concerne aussi bien les produits finis que les kits de montage CKD³ qui sont souvent utilisés par les usines de montage.

2.7. La Division Internationale des Processus de Production (DIPP) et le Cas de l'ENIEM :

La Division Internationale des Processus de Production (DIPP) désigne le découpage des différentes étapes de production d'un bien ou d'un service à travers plusieurs pays. Ce concept permet aux entreprises de tirer parti des avantages comparatifs de chaque pays en répartissant les tâches en fonction des coûts de production, des compétences disponibles, et des infrastructures locales.

2.7.1. Position de l'ENIEM dans la DIPP :

L'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Électroménagères) s'intègre dans cette dynamique de la DIPP en tant que **sous-traitant** pour Brandt, une entreprise internationale spécialisée dans les appareils électroménagers. L'ENIEM possède les capacités techniques et les outils de production nécessaires pour fabriquer des composants spécifiques pour Brandt, utilisant ses capacités techniques et son parc de machines spécialisées pour fabriquer des éléments de haute qualité.

Voici comment cela se traduit concrètement :

A. Fabrication de Composants :

L'ENIEM se spécialise par ailleurs, dans la production de certains composants nécessaires aux produits finis de Brandt et pour d'autres entreprises publiques (SONARIC, DOMELEC, BCR...etc) en qualité sous-traitant. Ces composants incluent :

- La conception de charnière pour machine à laver
- Conception de moules et d'outils destinés, ainsi que le revêtement en émaille ;
- **Moulage plastique** : Utilisé pour fabriquer des pièces plastiques complexes et durables ;

³ CKD : un ensemble (lot) de pièces détachées nécessaires pour assembler un produit.

- **Moules et outils pour la tôlerie** : Employés pour la fabrication de pièces en tôle de haute précision ;
- **Émaillage et revêtement plastique** : Pour des finitions durables et esthétiques des produits ;
- **Métallisation** : Procédés pour améliorer les propriétés des surfaces métalliques ;
- **Découpage de la tôle** : Pour la production de pièces métalliques précises ;
- **Traitement de surface** : Pour augmenter la résistance et la durabilité des composants.

En externalisant la production de ces composants à l'ENIEM, Brandt peut se concentrer sur d'autres aspects de la chaîne de valeur, comme l'assemblage final et la commercialisation, tout en réduisant ses coûts de production.

B. Capacités Spécifiques :

L'ENIEM possède des capacités de production spécifiques que Brandt n'a pas, notamment grâce à un parc de machines spécialisées. Cette expertise unique de l'ENIEM permet à Brandt de bénéficier de composants de haute qualité qu'elle ne pourrait produire elle-même, renforçant ainsi leur partenariat stratégique.

C. Qualité et Normes Internationales :

Si on voit que Brandt accepte les produits de l'ENIEM, cela nous montre que ces produits sont de qualité. Pour être intégrée dans la chaîne de valeur mondiale, l'ENIEM doit respecter les normes de qualité et les spécifications techniques imposées par Brandt. Cela démontre la capacité de l'ENIEM à répondre aux exigences internationales et à participer activement à des processus de production globaux.

D. Logistique et Distribution :

Les composants fabriqués par l'ENIEM doivent être acheminés vers les sites de production de Brandt, qu'ils soient locaux ou internationaux. Cette intégration logistique prouve que l'ENIEM participe à un réseau mondial de transport et de distribution.

E. Collaboration et Partenariats :

Travailler avec une marque internationale comme Brandt implique des collaborations étroites et des partenariats stratégiques. L'ENIEM peut bénéficier des transferts de technologies, des savoir-faire et des pratiques de gestion modernes, participant ainsi à l'intégration dans la chaîne de valeur mondiale.

L'intégration de l'ENIEM dans la Division Internationale des Processus de Production (DIPP) en tant que sous-traitant démontre sa capacité à jouer un rôle dans la chaîne de valeur mondiale de Brandt. L'ENIEM possède les compétences et les équipements nécessaires pour produire des composants tels que le moulage plastique, les moules et outils pour la tôlerie, l'émaillage et le revêtement plastique, la métallisation, le découpage de la tôle, et le traitement de surfaces. En se spécialisant dans la production de ces composants et en tirant parti des avantages comparatifs locaux, l'ENIEM peut contribuer à l'efficacité et à la compétitivité globale de Brandt sur le marché international. Cette participation à la DIPP souligne la possibilité pour l'ENIEM de participer à la dynamique d'intégration qui caractérise la filière au niveau mondial à condition de redresser la situation financière et de renouveler l'appareil productif.

Conclusion :

En guise de conclusion, nous pouvons avancer que la branche de l'électroménager a subi des transformations majeures au niveau mondial, qui ont conduit aux bouleversements des positions concurrentielles et l'émergence de nouveaux concurrents qui tirent profit de l'ouverture des marchés de la DIPP et de l'intégration de plus en plus accrue des fabricants dans les chaînes de valeurs mondiales.

Au niveau national, le choc de l'ouverture économique du pays à partir des années 1990 a transformé le marché algérien, devenu de plus en plus concurrentiel avec la présence de nouveaux acteurs qui adoptent des stratégies agressives et des offres de plus en plus compétitives.

S'agissant de l'ENIEM, le manque d'une stratégie cohérente depuis une trentaine d'années, aggravée par une situation financière délicate rend toute possibilité d'intégration difficile au-delà des initiatives prises telles l'accord de sous-traitance de certains composants avec des partenaires publics et privés.

Section 3: les déterminants et les contraintes à la stratégie de diversification au niveau de L'ENIEM

3.1. Rétrospective historique :

La situation actuelle de cette entreprise est le fruit de plusieurs restructurations et des décisions liées à la politique industrielle du pays.

Le complexe d'appareils ménagers est l'une des plus grandes unités industrielles de production du pays dans les années 80-90. Il comportait un effectif de 3525 employés et fut mis en place selon la formule « clés en main » en 1977, il a connu l'évolution suivante :

- 1980 : Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM(complexe des appareils ménagers) par le constructeur allemand ;
- 80-83 Phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par le personnel de l'unité et initialisation du développement (fonction et lancement des premiers produits blancs) réfrigérateurs et cuisinières production de petites appareils ménagers (moulin à café, sèche-cheveux et réchauds plats).
- 83-85 : Création de l'ENIEM suite à l'opération de restructuration.
- 85-90 :
 - Réalisation des opérations de développement, en 1985 le CAM a cédé aux entreprises du secteur privé la production de ces « Petits Appareils Ménagers » pour se spécialiser dans les produits électroménagers « blancs »et les climatiseurs.
 - Entrée en production de la nouvelle usine des réfrigérateurs
 - Entrée en production des congélateurs Bahut par le partenaire Japonais MITSUI-TOSHIBA.
 - En 1989, transfert des propriétés de la nouvelle usine réfrigérateurs du constructeur MITSUI-TOSHIBA à l'ENIEM. Redéploiement des activités à l'intérieur et à l'extérieur de l'unité par :
 - La fabrication de compresseurs et joints magnétiques et l'encouragement à la sous-traitance avec le secteur privé national pour certain composants plastiques.

La Fabrication d'une nouvelle gamme de cuisinière dont la capacité de production est de 300.000 unités.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme Internationale ISO 9002/ 94 auprès de l'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada), l'entreprise est confrontée à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux d'électroménager, ce qui l'oblige d'opter pour un partenariat afin de suivre la concurrence.

Les contraintes auxquelles l'ENIEM est confrontée de nos jours relèvent des domaines suivants :

De nos jours l'ENIEM est une entreprise qui souffre de plusieurs contraintes qui l'empêchent d'opter pour une stratégie de diversification, parmi ces contraintes nous allons citer quatre (04) contraintes :

3.1.1. La contrainte financière :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager) de Tizi-Ouzou a été confrontée à plusieurs contraintes financières au fil des années qui lui empêchent de passer à une stratégie de diversification. Voici un résumé des principales difficultés :

3.1.1.1. Le Surendettement :

L'ENIEM a accumulé une dette importante auprès de la BEA., rendant difficile la gestion financière quotidienne et les investissements nécessaires pour la modernisation de ses infrastructures et équipements. Les assainissements financiers qu'a connu l'ENIEM sont nombreux parmi eux on peut citer :

A. Restructuration industrielle 1994-2001 :

Les problèmes des entreprises publiques économiques, y compris ceux de l'ENIEM, continuent même après l'autonomie, à savoir le manque de financement et sa dépendance en matière d'approvisionnement. A cet effet, les fonds de participation ont été dissous et remplacés par des holdings tenant la gestion des capitaux marchands de l'Etat et deviennent alors propriétaires des portefeuilles des entreprises. HEELIT (holding, électronique, électrique, informatique et télécommunication) regroupe vingt (20) entreprises dont l'ENIEM. Ce dernier est chargé de la restructuration de ses entreprises.

Le président du holding HEELIT a déclaré que « la restructuration de l'ENIEM est un passage forcé, où il faut remettre l'outil de production dans des conditions idéales pour

permettre à l'entreprise de retrouver les conditions de ressourcement pour répondre à son premier objectif à savoir créer sa propre richesse... »⁴. Le changement qu'a connu l'ENIEM pendant cette période s'explique par : l'assainissement financier de 1997 ; c'est le deuxième assainissement qu'a connu l'ENIEM, c'est dans le cadre du dispositif gouvernemental qui prévoit l'assainissement financier entre entreprise, HEELIT et la banque extérieure d'Algérie (BEA) qui a décidé d'accompagner l'ENIEM durant cette phase pour sauvegarder son tissu industriel, ont décidé :

- Le rachat du découvert bancaire (2milliard DA) ;
- La transformation en CMT de (3 milliards DA) remboursable en 5ans.

B. Celle de 1992 :

L'ENIEM a donc subi une déstructuration financière provenant de la perte de change, ce qui a amené l'entreprise à être candidate du dispositif d'assainissement financier qui a eu lieu en 1992 où l'endettement de l'ENIEM a été retraité : autrement dit abandon d'une dette de 1.705 millions de DA affecté comme suit⁵:

- Dotation définitive 983millions de DA à titre de résorption de l'actif net négatif et de la dotation en capital ;
- Titres préparatifs 420millions de DA ;
- Obligations 302millions de DA.

Suite à cet assainissement, un plan de redressement de l'entreprise a été lancé en 1993 dans le but d'améliorer les performances de gestion de l'entreprise qui nécessite la mise en œuvre d'un plan d'actions internes ; et rétablir les équilibres financiers. En outre, un apport de 257,5 millions DA a été fourni à l'ENIEM sur sa décision du fonds de participation ETI. Mais ce montant est insignifiant par rapport à la trésorerie négative. La chute du prix du baril de pétrole en 1986 et la dévaluation de la monnaie ont causé un ralentissement rigoureux de l'activité. Le taux d'atteinte des capacités n'était que de 52% en 1991, il est descendu jusqu'à 41% en 1995, ce qui n'a pas cessé de détériorer la santé financière de l'entreprise.

- En 2008, elle a bénéficié de 13 milliards de DA de reprise des dettes par l'Etat (120 millions de dollars= le double du prix de l'usine de Cevital et Samsung à Sétif).

⁴ C. OUABDESSELEM, esprit d'entreprise, clé de développement : réflexion d'un manager Ed. ENAP, SD, P82

⁵ F. BEKOUR, élément pour la formulation de la stratégie d'une entreprise publique : cas de l'ENIEM, thèse magistère, UMMTO, de Tizi-Ouzou, 1995, P 131

- Le 2 février 2020 Le gouvernement a ordonné à la Banque extérieure d'Algérie (BEA) d'accorder un crédit de 1,1 milliard de dinars (8,24 millions d'euros) à l'Entreprise nationale des industries électroménagers (ENIEM), en proie à de graves difficultés financières. Cette enveloppe permettra de couvrir les besoins urgents en collection CKD/SKD pour le montage de ses appareils électroménagers.
- Le mardi 14 mai 2024, « une enveloppe de 3,5 milliards de dinars a été allouée à ce complexe industriel pour lui permettre d'insuffler une nouvelle dynamique économique. Et ce, suite aux instructions et directives du président de la République »⁶, a déclaré le ministre de l'Industrie et de la Production pharmaceutique, Ali Aoun, hier, à Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui, elle a besoin de 2 milliards de DA pour son fonctionnement et 6 milliards pour son redéploiement.

Malgré le soutien de l'État, l'ENIEM a continué à faire face à des problèmes de trésorerie, limitant sa capacité à couvrir les coûts opérationnels, payer ses fournisseurs et rémunérer ses employés à temps, entre-temps elle est passée de 3.000 employés à 1.700.

Les contraintes financières ont également conduit à des retards dans la production et la livraison des produits, ce qui a impacté la confiance des clients et la position de marché de l'entreprise.

Toutes ces contraintes nous montrent en profondeur que l'entreprise n'a pas les capacités nécessaires pour opter à une stratégie de diversification, mais nous pensons qu'il est plus objectif pour cette dernière d'opter pour une stratégie de recentrage sur le métier de base, en l'occurrence le DAS froid pour une période déterminée tout en rationalisant les charges fixes et en renouvelant l'appareil productif.

Malgré ces contraintes, la relance de l'ENIEM par le rachat de la dette par l'État montre une volonté de soutenir l'entreprise. Cependant, pour une relance durable, il sera crucial de mettre fin aux problèmes structurels et financiers avec des réformes internes, une meilleure gestion et des investissements stratégiques dans l'innovation et la modernisation.

3.1.2. Manques de synergie :

Manque de synergies à L'ENIEM

La recherche de synergies est souvent considérée comme la justification la plus fréquente des stratégies de diversification. Les gestionnaires de synergies doivent ainsi

⁶ <https://elwatan-dz.com/>

poursuivre trois objectifs : construire une vision commune, faciliter la coopération entre les DAS et fournir les ressources et services nécessaires.

À juste titre L'ENIEM souffre quant au développement de synergies à cause de trois principales contraintes :

- **Les coûts excessifs** : qu'il s'agisse de coûts financiers ou de coûts d'opportunités, la gestion des synergies implique de lourds investissements en termes de management.
- **Surmonter les intérêts locaux** : Les dirigeants doivent accepter de coopérer pour l'intérêt de L'ENIEM. Ils risquent de se montrer réticents à sacrifier leur temps et leurs ressources pour le bien commun.
- **Les synergies ne sont parfois qu'une illusion** : lorsque les dirigeants doivent justifier l'entrée d'une nouvelle activité, il est facile de surestimer la valeur des compétences ou des savoir-faire des autres DAS. Les synergies espérées sont souvent impossibles à réaliser.

3.1.3. Système de propriété gouvernance :

Le noyau stratégique de l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Électroménagères) ne peut pas prendre certaines décisions sans l'aval du groupe et du conseil de participations de l'Etat, des décisions qui sont liées à des seuils de montants financiers relatives à des opérations de cessions, à des investissements ou à des partenariats. Ainsi le conseil d'administration de ladite entreprise reste chargé beaucoup plus de la gestion courante et des décisions opérationnelles. Les conséquences peuvent être significatives, notamment en ce qui concerne sa capacité à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de diversification. Voici les principales conséquences possibles qui peuvent empêcher l'ENIEM d'opter pour une stratégie de diversification⁷ :

3.1.4. Manque de Réactivité et de Flexibilité :

L'ENIEM pourrait avoir du mal à réagir rapidement aux opportunités de marché ou aux menaces concurrentielles. Le processus décisionnel bureaucratique et les multiples niveaux d'approbation peuvent ralentir les initiatives stratégiques.

⁷ Chandler, A. D. (1990). Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge : Harvard University Press. Chapitre 1 et 2

3.1.5. Innovation Limitée :

L'ENIEM risque de manquer d'innovation. La diversification nécessite souvent des investissements dans la recherche et développement (R&D), des approches créatrices et une prise de risques calculée, ce qui peut être freiné par une trop grande dépendance aux décisions de l'État.

3.1.6. Perte de Compétitivité :

Ne pas pouvoir diversifier ses activités peut empêcher l'ENIEM de s'adapter aux changements du marché et d'explorer de nouvelles sources de revenus. Cela peut la rendre moins compétitive par rapport aux entreprises privées plus agiles.

3.1.7. Problèmes de Motivation et de Rétention des Talents :

Les employés, en particulier les cadres supérieurs et les talents clés, peuvent être démotivés s'ils ressentent une incapacité à influencer les décisions stratégiques. Cela peut entraîner une fuite des talents vers des entreprises où ils ont plus de liberté d'action.

3.1.8. Allocation des ressources :

La diversification nécessite souvent une allocation flexible et stratégique des ressources. Si les décisions doivent être approuvées par des entités externes, il peut être difficile de mobiliser rapidement les ressources nécessaires pour de nouveaux projets.

3.1.9. Risques Politiques Accrus :

Être dépendant des décisions de l'État peut exposer ENIEM à des risques politiques. Les priorités gouvernementales en matière de politique industrielle peuvent changer avec la logique de la rente, ce qui peut entraîner des modifications de la stratégie de l'entreprise, indépendamment de la logique économique.

3.1.10. Objectifs Conflictuels :

Les objectifs de l'État peuvent ne pas toujours être alignés avec les objectifs économiques d'ENIEM. Par exemple, des décisions basées sur des considérations politiques ou sociales peuvent ne pas être optimales d'un point de vue économique ou stratégique pour l'entreprise.

Une entreprise comme l'ENIEM ne peut pas planifier et exécuter sa propre stratégie et peut manquer d'une vision cohérente à long terme. La diversification nécessite souvent une vision à long terme et des engagements importants, difficiles à maintenir sans autonomie.

Conclusion :

L'ENIEM a traversé des décennies de difficultés financières marquées par une accumulation de dettes, notamment auprès de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). La restructuration industrielle entre 1994 et 2001, et plusieurs plans d'assainissement financiers, comme ceux de 1992 et 1997, n'ont pas suffi à redresser l'entreprise de manière durable. Malgré des injections financières régulières de la part de l'État, les problèmes de trésorerie persistent, compromettant les capacités opérationnelles et la crédibilité de l'entreprise.

L'absence de synergies efficaces et la complexité du système de propriété et de gouvernance, où l'État joue un rôle prépondérant dans les décisions stratégiques, freinent l'idée de l'entreprise à se diversifier.

Ainsi, l'ENIEM devrait envisager de se recentrer sur son cœur de métier, notamment le secteur du froid, tout en rationalisant ses charges fixes et en modernisant ses équipements. Une réforme structurelle et une gestion plus autonome et stratégique pourraient être essentielles pour une relance durable et une stabilité à long terme.

Conclusion générale

En guise de conclusion générale à notre travail, nous pouvons affirmer dans un premier temps que la stratégie de diversification demeure une orientation stratégique difficile à mettre en œuvre vu qu'elle nécessite un déploiement non négligeable de ressources, de compétences et de savoir-faire permettant à l'entreprise de s'engager dans des métiers impliquant à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Ainsi, plusieurs modèles théoriques expliquent la stratégie en question tels que la théorie des coûts de transaction qui met l'accent sur la nécessité de l'intégration et l'approche par les ressources qui légitime la diversification comme solution face à une situation d'excédents de ressources.

Une telle manœuvre stratégique ne passe pas sans risque et nécessite une forte culture de gestion afin de tirer profit de ses avantages et limiter les risques d'échec.

Notre approche méthodologique de type qualitative, nous a permis de faire immersion au niveau de l'entreprise à travers une analyse documentaire et des entretiens libres avec certains responsables, et ce après avoir cerné le contexte mondial et national de la branche de l'électroménager qui a subi des transformations majeures ces dernières années marqué par des flux de concentration nécessaires pour obtenir une taille optimale indispensable pour exploiter l'effet volume. Au niveau national, la dynamique concurrentielle qui caractérise la branche a bouleversé la position de leader qu'occupait l'ENIEM pendant la période où le marché national était fermé.

Les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus se focalisent essentiellement sur quatre types de contraintes qui empêchent toute dynamique de diversification au niveau de l'ENIEM, à savoir, contraintes financières, manques de synergie, système de propriété gouvernance, perte de Compétitivité.

Ces contraintes confirment nos propositions de recherche émises initialement et demeurent en cohérence avec ce que nous avons trouvé dans le cadre théorique de l'étude, notamment à travers les travaux de Philippe Very et autres auteurs.

Le principe apport de l'étude en question réside dans l'approche critique que nous avons adopté par rapport aux contraintes financières, stratégiques et celles liées à la structure de propriété et de gouvernance qui demeure, à notre avis, l'obstacle principal au développement de toute vision stratégique au sein de l'ENIEM.

Quant à la limite principale de ce travail, elle réside dans l'accès à certaines informations que nos interlocuteurs ont hésité à nous transmettre telles que le projet de lancement de la cuisinière en verre (combinant des plaques de cuisson et un four).

Enfin, deux perspectives de recherche peuvent être formulées à l'étude que nous avons menée ; la première est articulée autour des stratégies de recentrage au sein de cette entreprise, et la seconde autour d'une nouvelle segmentation de son portefeuille d'activités afin de se repositionner sur son marché.

Bibliographie

Ouvrages :

- Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill Education, 1965.
- Ansoff. I, « Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989.
- Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). Stratégie et Business Models. Paris, Pearson Education France.
- F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise », 3ème édition.
- Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2ème édition, 1993.
- Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). Management stratégique. Paris, Vuibert, & éd Johnson G., Scholes K., Whittington R. & Fréry F. (2011). Stratégique. Paris, Pearson Education France, 9' éd.
- Jean-Marie Ducreux, Le grand livre de la stratégie Boston consulting group, édition Organisation, 2009.
- L. MELBOUCI « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », édition el-Amel.
- L'Art de la guerre, Sun Tzu, Dunod, paris ,2007.
- M. E. Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, nov.- déc. 1996.
- M. MARCHESNAY « Management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004.
- M.Porter « choix stratégique et concurrence ».
- Michel Marchesnay, Management stratégique ; édition de l'ADREG ,2004.
- O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3ème édition, édition Dunod.
- O. MEIER, « Dico du manager », édition Dunod, paris, 2009.
- O. MEIER, fusion acquisitions, 3ème édition, édition Dunod, 1992.
- STALK G. et HOUT T., Vaincre le temps, Dunod, 1992.
- Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997.
- TugrulAtamar, Ronald Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème éditon), 2004.
- H. Mintzberg : « Stratégie et artisanat », Harward, L'Expansion, hiver 1987-88.
- « Strategies of diversification », Harward Business Review, n° 5, 1957.
- Ansoff: A model for diversification.

- Basile GANIDIS, stratégie de diversification des grands groupes industriels en France, édition ESKA.
- Manuel Cartier et al Maxi fiches de stratégie édition. Dunod 2010.
- Frédéric Fréry richid whillington stratégique 9em édition Ed. Pearson.
- RUDOLF.G.et all, (2004) « planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes »,1er édition.
- ALAIN.D(1993), «Stratégie», Édition Dalloz.

Articles et revues :

- De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J. Klein, presses universitaires de France, 2008.
- M. E. Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, nov.- déc. 1996.
- Business School Impact Score, FNEGE, 2012.

Sites web :

- <https://onopia.com>
- www.maxicours.com
- <http://diversification.insareennes.fr/2013/diversification-entreprise.pdf>.

Thèses et mémoires :

- ANIS HAMDAD Thèse de doctorat analyse de déterminants Des stratégies de diversification des groupes industriels algériens : cas du groupe CEVITAL UMMTO. 2022.
- BECHEKEUR. Saïd Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit : Cas de l'ENIEM UMMTO 2012.
- BEDJA Lamine et CHOUIKI Raouf Décisions d'investissement : Application des méthodes classiques et de l'approche par options réelles : cas Brandt Algérie ENP 2016.
- Melle Kheira HADDAD M. Abdelmalek SADOU Contribution à l'amélioration des méthodes de contrôle qualité : Cas ENIEM – Unité de froid ENPO 2010.

Table des matières.

<i>Remerciement.</i>	<i>I</i>
<i>Dédicaces.</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.</i>	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux, Figures et graphes.</i>	<i>IV</i>
<i>Sommaire.</i>	<i>V</i>
<i>Introduction générale.</i>	<i>01</i>
 <i>Chapitre I : Aperçu théorique sur la stratégie d'entreprise</i>	
Introduction :	05
Section 1 : La stratégie d'entreprise : Eléments de définition	06
1.1. Les origines de la discipline :	06
1.2. Définition de la stratégie d'entreprise :	07
1.3. Les objectifs stratégiques :	10
1.4. La logique d'ensemble du diagnostic stratégique :	12
1.4.1. Le diagnostic interne :	12
1.4.2. Le diagnostic externe :	13
1.5. Les outils du diagnostic stratégique :	13
1.5.1. L'analyse SWOT :	14
1.5.2. Les 5 forces de Porter :	15
1.5.3. La chaîne de valeur :	17
1.5.4. La matrice BCG :	18
1.6. La segmentation stratégique :	19
Conclusion :	22
Section 2 : Les différents niveaux de la stratégie	23
2.1. Les niveaux de la stratégie :	23
2.1.1. La stratégie d'entreprise, de groupe ou primaire (Corporate Level Strategy) :	23
2.1.2. La stratégie d'activité ou concurrentielle (Business Level Strategy) :	24

2.1.2.1.	La stratégie lowcost :	25
2.1.3.	La recherche d'avantages concurrentiels :	25
2.1.4.	La stratégie fonctionnelle ou structure d'entreprise :	26
Conclusion :	27
Section 3 : les différents types de stratégie	28
3.1.	La stratégie de différenciation :	28
3.2.	Les facteurs de différenciation :	28
3.2.1.	La différenciation par le haut	29
3.2.2.	La différenciation par le bas :	29
3.3.	Stratégie de concentration/focalisation :	29
3.4.	Les choix d'une stratégie générique et le type d'industrie :	29
3.5.	La stratégie de spécialisation :	31
3.5.1.	Les avantages de la spécialisation :	31
3.5.1.1.	Les limites de la spécialisation :	32
3.6.	La stratégie d'internationalisation :	32
3.6.1.	Définition de la stratégie d'internationalisation :	32
3.7.	Les stratégies d'externalisation :	32
3.7.1.	Définition de la stratégie d'externalisation :	32
3.7.2.	Les avantages et Inconvénients de la stratégie d'externalisation :	33
3.8.	Stratégie d'intégration :	34
3.8.1.	La stratégie d'intégration verticale :	34
3.8.2.	La stratégie de croissance :	34
3.9.	Définition de la croissance :	35
3.10.	Les types de croissance	35
3.9.1.	La croissance interne :	36
3.9.2.	La croissance externe :	36
Conclusion :	37

Chapitre II: La stratégie de diversification d'une entreprise

Introduction : 38

Section 1: Fondements théoriques de la diversification..... 39

1.1. Définition de la stratégie de diversification : 39

1.2. Les modèles stratégiques : 41

1.3. L'approche par les ressources et compétences : 44

1.4. La diversification selon l'approche des ressources et compétences : 44

1.5. La théorie évolutionniste : 45

1.6. La diversification selon l'approche des capacités dynamiques : 46

1.7. La diversification selon l'approche de la théorie de l'agence : 47

Conclusion : 48

Section 2: Formes et types de la diversification..... 48

2.1. Définition : 48

2.2. Les facteurs de diversification : 50

2.2.1. Les économies de champ : 50

2.2.2. La logique dominante : 51

2.2.3. Les marchés internes : 51

2.2.4. Le pouvoir de marché : 51

2.3. Les formes de diversification selon les déterminants : 52

2.3.1. La diversification liée : 52

2.3.2. Diversification liée par voie d'intégration verticale : 53

2.3.3. Diversification liée par voie d'intégration horizontale : 54

2.3.4. La diversification non liée : 54

2.4. Les différents types de diversification : 56

2.4.1. La diversification de placement : 56

2.4.2. La diversification de redéploiement : 57

2.4.3. La diversification de survie : 58

2.4.4. La diversification de confortement :	58
2.5. Les fondements stratégiques de la diversification :	59
2.5.1. Diversification et métier :	60
2.5.2. Diversification et performance :	60
2.5.3. Diversification et synergies :	61
2.5.3.1. Les synergies opérationnelles	61
2.5.3.2. Les synergies de coûts	62
2.5.3.3. Les synergies de revenus	62
2.5.3.4. Les synergies non opérationnelles et les synergies financières	62
2.6. Les risques de la diversification :	63
Conclusion :	65
Section 3 : Le processus de la diversification	65
3.1. La veille marketing et commerciale :	65
3.2. La Recherche et Développement :	66
3.3. La prise de décision :	68
3.4. Les avantages et limites de la stratégie de diversification :	68
3.4.1. Les avantages :	68
3.4.2. Les limites :	69
3.4.2.1. Sur le plan interne :	69
3.4.2.2. Sur le plan externe :	70
Conclusion :	71
 <i>Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM</i>	
Introduction :	72
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise ENIEM	73
1.1. La création de l'entreprise :	73
1.2. La localisation de l'entreprise ENIEM :	74
1.3. La mission principale de l'ENIEM :	75

Table des matières

1.4. Le Développement de l'ENIEM :	75
1.4.1. Garantie et services après-ventes :	76
1.4.2. La sous-traitance	76
1.4.3. La position sur le marché :	76
1.5. L'organisation de l'entreprise ENIEM :	76
1.5.1. Direction Générale :	77
1.5.2. Direction de la planification et contrôle de gestion :	78
1.5.3. Direction qualité :	78
1.5.4. Direction des ressources humaines :	78
1.5.5. Direction des finances et comptabilités :	78
1.5.6. Direction de développement et partenariat :	78
1.5.7. Direction marketing :	78
1.5.8. Direction industrielle :	78
1.5.8.1. L'unité froid :	79
1.5.8.1.1. Missions :	79
1.5.8.1.2. Activités :	79
1.5.8.2. L'unité cuisson :	79
1.5.8.2.1. Missions :	79
1.5.8.2.2. Activités :	79
1.5.8.3. Unité climatisation :	79
1.5.8.3.1. Missions :	80
1.5.8.3.2. Activités :	80
1.5.9. Unité prestations techniques :	80
1.5.9.1. Missions :	08
1.5.9.2. Activités :	81
1.5.10. Unité commerciale :	81
1.5.10.1. Missions :	81

Table des matières

1.5.10.2.	Activités :	81
1.5.11.	Présentation de l'unité commerciale :	81
1.5.11.1.	Définition de l'unité commerciale :	82
1.5.11.2.	Ses missions :	82
1.5.11.3.	Ses activités :	82
1.5.11.4.	Objectifs :	82
1.5.11.5.	L'organisation de l'unité commerciale :	82
1.5.12.	Le Département marketing et exportation :	83
1.5.13.	Le département vente :	83
1.5.14.	Le Département gestion des stocks :	83
1.5.15.	L'administration générale et ressources humaines :	83
1.5.16.	Le Département Finance et comptabilité :	84
1.5.17.	Le Département Service Après- Vente :	84
1.5.17.1.	Assistant qualité et environnement :	84
1.5.17.2.	Assistant juridique :	84
1.5.17.3.	Contrôleur de gestion :	84
1.5.18.	Présentation du département marketing :	84
1.5.18.1.	Définition du département marketing :	84
1.5.18.2.	Missions du département marketing :	84
1.5.18.3.	L'organigramme du département marketing :	85
1.5.18.3.1.	Chefs de produit :	85
1.5.18.3.2.	Chargé de communication :	86
1.5.18.3.3.	Chargé des exportations :	86
1.5.19.	La gamme de produit de l'entreprise ENIEM :	86
1.5.19.1.	La gamme de réfrigérateurs :	87
1.5.19.2.	La gamme de conservation :	87
1.5.19.3.	La Gamme des congélateurs :	88

Table des matières

1.5.19.4.	La gamme des cuisinières :	88
1.5.19.5.	La gamme des machines à laver :	89
1.5.19.6.	La gamme des chauffe-eaux :	89
1.5.19.7.	La gamme des climatiseurs :	89
1.5.20.	Les ressources humaines au sein de l'ENIEM :	90
1.5.21.	Analyse de la position concurrentielle de l'ENIEM :	91
1.5.22.	Les principaux concurrents :	93
1.5.23.	Part de marché ENIEM :	94
1.5.23.1	Le domaine froid	94
1.5.23.2	Le domaine cuisson	95
1.5.23.3	Le domaine climatisation	95
Section 2 : La structure de l'industrie électroménagère dans le monde		96
2.1.	Structure de l'industrie de l'électroménager :	96
2.1.1.	Le gros électroménager :	96
2.1.2.	Le petit électroménager :	96
2.2.	Les principaux pays producteurs de produits électroménagers :	97
2.3.	Les principaux pays consommateurs de produits électroménagers :	98
2.4.	Les principaux acteurs de l'industrie de l'électroménager :	100
2.5.	Stratégies des firmes mondiales de l'électroménager :	100
2.5.1.	Le marché mature ;	101
2.5.2.	Le marché émergent	101
2.6.	Le marché Algérien de l'électroménager :	101
2.6.1.	Analyse de l'offre :	102
2.6.2.	Les producteurs locaux :	102
2.6.3.	Les entreprises publiques :	102
2.6.4.	Les entreprises privées :	107
2.6.5.	Les importations :	109

2.1. La Division Internationale des Processus de Production (DIPP) et le Cas de l'ENIEM	109
2.7.1. Position de l'ENIEM dans la DIPP :	109
Conclusion :	111
Section 3: les déterminants et les contraintes à la stratégie de diversification au niveau de L'ENIEM	112
3.1. Rétrospective historique :	112
3.1.1. La contrainte financière :	113
3.1.1.1. Le Surendettement :	113
3.1.2. Manques de synergie :	115
3.1.3. Système de propriété gouvernance :	116
3.1.4. Manque de Réactivité et de Flexibilité :	116
3.1.5. Innovation Limitée :	117
3.1.6. Perte de Compétitivité :	117
3.1.7. Problèmes de Motivation et de Rétention des Talents :	117
3.1.8. Allocation des ressources :	117
3.1.9. Risques Politiques Accrus :	117
3.1.10. Objectifs Conflictuels :	117
Conclusion :	118
<i>Conclusion générale.</i>	119
<i>Bibliographie.</i>	
<i>Table des matières.</i>	
<i>Résumé.</i>	

Résumé

La stratégie de diversification, constitue une orientation stratégique du portefeuille d'activités de plus en plus prisée par les grandes entreprises dans leur quête de croissance.

L'objet du présent travail est de mettre l'accent sur les déterminants et surtout les contraintes ayant conditionné la diversification au niveau d'une entreprise publique dans la branche de l'électroménager, en l'occurrence l'ENIEM.

Mots clé : PME, ENIEM, DAS, SWOT, BCG, GRH.

Le résumé en Arabe

تشكل استراتيجية التنوع توجهاً استراتيجياً لمحفظه الأنشطة التي تحظى بشعبية متزايدة لدى الشركات الكبيرة في سعيها لتحقيق النمو.

الغرض من هذا العمل هو التركيز على المحددات وخاصة القيود التي شرطت التنوع على مستوى شركة عامة في فرع الأجهزة المنزلية، في هذه الحالة ENIEM