

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

THEME

**La Stratégie de Diversification : cas de l'entreprise nationale  
ELECTRO INDUSTRIES AZAZGA**

**Présenté par :**

**M. BELKACEM Yanis**

**M. BENALI Cherif**

**Encadré par :**

**M. KABENE Ahmed**

**Devant le jury d'examen composé de :**

<b>M. MOKRANE Ali</b>	<b>MCA</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Président</b>
<b>M. KABENE Ahmed</b>	<b>MCB</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>M. GUEDECHE Khaled</b>	<b>MAA</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Examineur</b>

**Promotion : 2022/2023**

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master**

**Filière : Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management Stratégique**

**THEME**

**La Stratégie de Diversification : cas de l'entreprise nationale  
ELECTRO INDUSTRIES AZAZGA**

**Présenté par :**

**M. BELKACEM Yanis**

**M. BENALI Cherif**

**Encadré par :**

**M. KABENE Ahmed**

**Devant le jury d'examen composé de :**

<b>M. MOKRANE Ali</b>	<b>MCA</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Président</b>
<b>M. KABENE Ahmed</b>	<b>MCB</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Rapporteur</b>
<b>M. GUEDECHE Khaled</b>	<b>MAA</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Examineur</b>

**Promotion : 2022/2023**

## **Remerciements**

*Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers le Tout-Puissant pour nous avoir donné la force, le courage et la santé nécessaires pour mener à bien ce projet.*

*Nos vifs remerciements pour les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre modeste travail.*

*Nous tenons à remercier sincèrement notre promoteur, Mr KABENE AHMED, pour son précieux encadrement, sa disponibilité et ses encouragements tout au long de ce projet. Nous n'oublions pas Mme MESSAODENE YASMINE et Mme KECILI KAHINA responsable du service vente transformateurs, qui nous a apporté un soutien constant pendant notre stage pratique, ainsi que tout le personnel de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. En particulier, nous exprimons notre reconnaissance envers Mr LARID NACER pour sa disponibilité totale et pour avoir été à notre écoute et nous avoir orienté tout au long de notre stage au sein de l'entreprise.*

*Nous souhaitons également adresser nos sentiments les plus sincères à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet, en particulier à nos familles et à nos amis, spécialement Mlle BELHOCINE MARIA. Votre soutien a été inestimable, et nous vous en sommes reconnaissants.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui m'ont encouragé et soutenu  
durant tout mon cursus.*

*A mon frère Nadir et A ma Sœur Anaïs.*

*A mes amis Anis, Yacine, Tarek, Cherif et Maria.*

*A Nadine, l'une des personnes les plus chères à mon cœur  
et qui toujours été à mes côtés.*

*Yanis.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents, qui m'ont  
encouragé et soutenu durant tout mon cursus*

*« Que dieu les protège »*

*A mes sœurs Sara, Sabrina et Meriem.*

*A mes amis Tarek, Yacine, Yanis, Anis et Maria.*

*Cherif.*

## Liste des abréviations

**ADF** : Automated Document Factory.

**AGM** : Absorbed Glass Mat.

**BCG** : Boston Consulting Group.

**BT** : Basse Tension.

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée.

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée.

**CTA** : Contrat de Travail Aidé.

**DAA** : Direction Achat/Approvisionnement.

**DAS** : Domaine Activité Stratégique.

**DCM** : Direction Commercial et Marketing.

**DDIP** : Direction Développement Industriel Partenariat.

**DFC** : Direction Finances et Comptabilité.

**DG** : Secrétaire Général.

**DRHO** : Direction et Ressource Humaine et Organisation.

**EN CEI 60076** : Spécification des Transformateurs de puissance à régulation de tension.

**ENEL** : Entreprise National des Industries électrotechnique.

**EPE** : Enterprise Publique et Economique.

**ETS** : Établissements.

**EURL** : L'entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

**FCS** : Facteurs Clés de Succès.

**ISO** : Organisation Internationale de Normalisation.

**KV**: Kilovolt.

**KVA** : Le kilovolt Ampère.

**MCK** : Mac Kinsey.

**MDA** : Maison Départementale de L'autonomie.

**MEI** : Matériel électronique industries.

**MRC** : Management des Ressources et Compétences.

**MT** : Moyenne Tension.

**MVA** : Méga Volts-Ampères.

**ONAN** : Oil Natural Air Natural.

**OPA** : Offre Publique d'Acquisition.

**PDG** : Président Directeur Général.

**PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, environnemental et légal.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**R&D** : Recherche et Développement.

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée.

**SBU** : Stratégie Business Unit.

**SONELEC** : Société national de fabrication et du montage du Matériel Electrique et Electronique.

**SONELGAZ** : Société Nationale de L'électricité et du Gaz.

**SPA** : Société Par Action.

**SWOT**: Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats.

**UME** : Unité de fabrication moteurs électronique.

**UPT** : Unité de Prestations Techniques.

**UTR** : Unité de Fabrication Transformateurs.

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> :La matrice McKinsey.....	<b>65</b>
<b>Tableau 02</b> : Évolution des effectifs selon le cadre socio-professionnel et nature d'emploi (2022).....	<b>81</b>
<b>Tableau 03</b> : Partenaires de l'entreprise.....	<b>86</b>
<b>Tableau 04</b> : Les principaux fournisseurs étrangers.....	<b>88</b>
<b>Tableau 05</b> : les agents agréés.....	<b>89</b>
<b>Tableau 06</b> : Forces et faiblesse de l'entreprise.....	<b>90</b>
<b>Tableau 07</b> : Opportunités et menaces de l'entreprise.....	<b>91</b>
<b>Tableau 08</b> : Chiffres d'affaires de l'entreprise sur une période de 3ans (2020-2022).....	<b>93</b>

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : Les niveaux de la stratégie selon I. ANSOFF (1965) .....	<b>11</b>
<b>Figure 02</b> : Les stratégies génériques selon M. Porter.....	<b>14</b>
<b>Figure 03</b> : La démarche stratégique.....	<b>21</b>
<b>Figure 04</b> : La matrice PESTEL.....	<b>23</b>
<b>Figure 05</b> : Les cinq forces de M. Porter.....	<b>25</b>
<b>Figure 06</b> : La chaîne de valeur.....	<b>27</b>
<b>Figure 07</b> : Processus de la décision stratégique.....	<b>31</b>
<b>Figure 08</b> : Les types de la stratégie de diversification.....	<b>52</b>
<b>Figure 09</b> : La matrice BCG.....	<b>61</b>
<b>Figure 10</b> : Organigramme de l'entreprise ENEL.....	<b>78</b>
<b>Figure 11</b> : Maquette de l'usine.....	<b>80</b>
<b>Figure 12</b> : État des effectifs à fin 2021.....	<b>82</b>
<b>Figure 13</b> : État des effectifs à fin 2022.....	<b>82</b>
<b>Figure 14</b> : Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires.....	<b>84</b>
<b>Figure 15</b> : Gamme de produits et services de l'entreprise.....	<b>92</b>
<b>Figure 16</b> : Chiffres d'affaires de l'entreprise par secteur sur une période de 3ans (2020-2022).....	<b>94</b>
<b>Figure 17</b> : Chiffres d'affaires de l'entreprise par produit sur une période de 3 ans (2020-2022).....	<b>95</b>
<b>Figure 18</b> : Matrice BCG d'ELECTRO INDUSTRIES.....	<b>97</b>

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Notions sur la stratégie et la démarche stratégique</b>	
Introduction .....	6
Section 01 : Généralités sur la stratégie.....	6
Section 02 : La démarche stratégique.....	19
Conclusion.....	35
<b>Chapitre II : La stratégie de diversification comme orientation stratégique</b>	
Introduction.....	37
Section 01 : La diversification, concepts et définitions.....	38
Section 02 : Le processus de la stratégie de diversification.....	52
Conclusion.....	70
<b>Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES</b>	
Introduction.....	72
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro Industries.....	72
Section 02 : Analyse des données et discussion des résultats.....	81
Conclusion.....	99
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>
<b>Références bibliographiques</b>	

# *Introduction générale*

## *Introduction générale*

---

Dans le contexte économique actuel, certaines entreprises évoluent dans un univers concurrentiel afin d'acquérir des parts de marché dans un environnement de plus en plus complexe, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

En effet, la turbulence de l'environnement économique entraîne généralement une modification radicale de la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement, dominé actuellement par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés d'adaptation.

La diversification est donc un moyen de satisfaire les ambitions de croissance qui ne pourraient plus être satisfaites par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité.

C'est aussi un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. Il importe désormais de favoriser les remises en cause permanentes, pour faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et aussi d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Car la vocation de toute entreprise est d'assurer sa pérennité et de générer des profits qui peuvent assurer sa croissance.

Ainsi, l'entreprise doit s'accommoder de son environnement en mettant un accent particulier sur les stratégies de croissance, à l'instar de la stratégie de diversification. Cette stratégie consiste à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

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

L'objectif de l'entreprise est de garantir que son portefeuille comprend des activités performantes, à la fois individuellement et dans leur ensemble. Par conséquent, elle doit prendre des décisions non seulement sur les activités à exploiter à un moment donné, mais aussi au fil du temps, ce qui implique un processus de valorisation des ressources et une évolution du champ d'activité.

La diversification conduit l'entreprise à investir dans des activités et des marchés variés, enrichissant ainsi son portefeuille d'activités de nouveaux domaines.

## *Introduction générale*

---

Dans le contexte algérien, une stratégie de diversification nécessite une gestion rigoureuse pour garantir le succès. Les entreprises doivent mettre en place une équipe de gestion compétente et expérimentée pour superviser la mise en œuvre de cette stratégie. La formation et le développement des compétences du personnel sont également essentiels pour s'adapter aux nouveaux domaines d'activités.

En Algérie, certaines entreprises ont adopté une stratégie de diversification dès leur création pour explorer plusieurs secteurs simultanément. Cette approche leur permet de réduire les risques liés à la dépendance à un seul secteur d'activité et de capitaliser sur des opportunités dans divers domaines. Ces entreprises se caractérisent souvent par leur agilité et leur capacité à identifier des synergies entre différentes activités, ce qui renforce leur compétitivité sur le marché algérien, C'est ainsi que nous nous sommes intéressé à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

### **La problématique de recherche**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous tentons d'apporter des éléments de réponses au questionnement problématique suivant :

En quoi la diversification des produits constitue-t-elle une orientation stratégique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES ?

De cette problématique découle deux questions secondaires :

Quelle est la consistance de la stratégie dans le monde de l'entreprise ?

Quels sont les différents outils théoriques et conceptuels nous permettant d'analyser la stratégie au sein d'une entreprise industrielle ?

### **Choix et intérêt du sujet**

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la stratégie de diversification est devenue un choix stratégique intéressant en vue des exigences concurrentielles qui poussent à l'innovation et à l'élargissement des sources de revenus.

Notre sujet de recherche a été choisi pour les raisons suivantes :

- Montrer les avantages de la stratégie de diversification pour les entreprises souhaitant rester compétitives dans un marché concurrentiel.

## *Introduction générale*

---

- Démontrer l'importance d'avoir plusieurs domaines d'activité stratégique pour une entreprise pour ne pas dépendre d'une seule source de revenus.
- Et savoir comment la stratégie de diversification contribue positivement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise algérienne dont l'enjeu est de répondre aux exigences des clients.

### **Méthodologique de recherche**

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche, est basée sur deux volets, théorique et empirique, à savoir :

- Le volet théorique s'appuie sur la consultation d'une riche documentation scientifique (ouvrages, thèses, mémoires, sites internet, articles etc.), qui nous a permis de faire une revue de littérature et de passer à la phase de rédaction de notre travail de recherche.
- Et le volet empirique, est basé sur une étude de cas, et ce grâce à une analyse des données recueillies auprès de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Cette démarche est complétée par des entretiens informels réalisés auprès des différents services de l'entreprise.

### **Plan de travail**

Notre travail est scindé en trois chapitres, où dans chaque chapitre comporte deux (02) sections.

- Le premier chapitre est consacré aux fondements généraux de la stratégie où nous évoquons des notions sur la stratégie et la démarche stratégique.
- Le deuxième chapitre est réservé à la stratégie de diversification et il s'intitule la stratégie de diversification comme orientation stratégique, où nous traitons les différents concepts de cette stratégie, et le processus de réalisation de celle-ci.
- Et le troisième chapitre illustre le cas pratique et comporte la présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que l'analyse de la situation de l'entreprise et enfin l'élaboration de deux outils d'analyse stratégiques propres à cette entreprise.

*Chapitre I: Notions sur la  
stratégie et la démarche  
stratégique*

## **Introduction**

La stratégie d'entreprise est un domaine fondamental de la gestion des organisations qui façonne la manière dont une entreprise définit ses objectifs, prend des décisions cruciales et s'efforce de réaliser sa vision à long terme. Dans un environnement en constante évolution, caractérisé par une concurrence féroce des avancées technologiques rapides et des attentes changeantes des parties prenantes, la stratégie d'entreprise devient un élément essentiel pour assurer la survie et la prospérité des entreprises.

Ce chapitre premier de notre mémoire se penche sur les bases de la stratégie d'entreprise, en explorant les principaux concepts, modèles et approches qui ont évolué au fil du temps pour aider les organisations à naviguer dans ce paysage dynamique. Nous aborderons également les objectifs de la stratégie d'entreprise dans le contexte actuel et identifierons les différents niveaux où peut s'opérer la stratégie, ainsi que la démarche nécessaire à l'élaboration d'une stratégie, et nous finirons par présenter les différentes options stratégiques que les entreprises peuvent choisir, chercher à élaborer, mettre en œuvre et à adapter pour rester compétitives.

### **Section 01 : généralités sur la stratégie**

La stratégie est tout d'abord un terme militaire ; il a été par la suite étendu à différentes disciplines.

Dans cette section, nous explorons différents aspects de la stratégie, en examinant les définitions et les objectifs de la stratégie, en retraçant l'histoire de cette discipline et en explorant les différents types de stratégie que l'entreprise peut élaborer.

#### **1-1- Historique de la stratégie**

Le terme stratégie est issu du verbe grec « stratego » qui signifie planifier la destruction de ses ennemis au moyen d'un usage efficace des ressources dont on dispose. En effet, le mot « stratego » est composé de « stratos » qui signifie « armée » et de « ageîn » qui signifie « conduire » pour désigner l'art de conduire les troupes et les ruses qui permettent de les porter à la victoire face à l'ennemi. Dans la Grèce antique, le stratège était « celui qui commande l'armée » et faisait référence au général en chef de l'armée. Actuellement le « stratège » est en Grèce un général et a le rang d'officier le plus élevé.

Les premiers traités de stratégie connus datent de plusieurs siècles avant Jésus Christ ; notamment parmi les plus anciens de la Chine antique « L'art de la guerre » de Sun Tzu date

de l'époque du Printemps et Automnes, VIIe-Ve s. av. JC. Ce traité fut connu en Europe à partir de 1772 grâce à la traduction du père J. M. Amiot. L'aspect synthétique de l'analyse de la guerre de Sun Tzu a rapidement séduit ainsi que l'importance accordée à la stratégie qui désigne l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. Les principes généraux en sont : "connaître son adversaire, attaquer en priorité sa stratégie, éviter sa force, le décevoir et le manipuler."

Avec « Principes fondamentaux de stratégie militaire » rédigé en 1812 et « De la guerre » - un traité majeur de stratégie militaire publié en 1832, Carl Von Clausewitz est sans aucun doute l'un des théoriciens qui a le plus influencé la stratégie militaire moderne. Dans ses deux ouvrages le théoricien expose de manière concise et très générale ses idées forces pour vaincre l'ennemi. Il aborde la stratégie sous l'angle des notions clés que sont la tactique, l'offensive et la défensive, les forces, les adversaires et les alliés, le terrain et le temps, la défaite et la victoire. Clausewitz souligne ainsi que la stratégie est avant tout analyse de situations inédites. Tiré de l'expérience napoléonienne, dans l'ouvrage « De la guerre », l'auteur pose le lien entre le but stratégique (désarmer l'adversaire) et la fin politique (contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté) et il expose une définition très simple de la stratégie, développée ensuite tout au long du livre – "L'usage des combats au service des fins de la guerre".

Dans le prolongement des analyses de Carl Von Clausewitz, l'historien suisse Antoine de Jomini, historien reconnu des guerres napoléoniennes et stratège exceptionnel ayant servi dans l'armée de Napoléon, exprima ses pensées pour la stratégie dans son ouvrage « Précis de l'art de la guerre » rédigé en 1838 : la stratégie est l'art de bien diriger les masses sur le théâtre de la guerre, soit pour l'invasion d'un pays, soit pour la défense du sien. Il analysa la guerre par six branches : la politique de la guerre, la stratégie, la grande tactique, la logistique et la tactique de détail. Il exprima que pour une stratégie plus prudente, l'objectif doit être l'occupation de territoire plutôt que la destruction de l'armée ennemie. En effet, la stratégie est abordée avec un ensemble de définitions et de démarches conçues en termes d'espace.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Xu, M. (2021). Les stratégies d'expansion des firmes transnationales : le cas des entreprises françaises en Chine. *Les stratégies d'expansion des firmes transnationales*

## **1-2- Stratégie en science de gestion**

Ce sont Von Neumann et Morgenstern (1947) qui ont utilisé pour la première fois le concept de stratégie en gestion lors de l'introduction de la théorie des jeux « une stratégie se définit comme les principes généraux qu'un joueur se donne librement pour gouverner ses choix au cours du jeu ».<sup>2</sup>

Chandler (1962) a généralisé l'emploi de ce terme qui fait dorénavant partie du langage courant. Selon lui, « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». Cette définition est articulée autour de trois éléments : la stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise ; la stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise ; la stratégie fixe les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis. La stratégie d'entreprise est donc un concept qui est fait partie du quotidien du manager et qui induit une action permanente.

M. Porter (1982) a approché la stratégie par ses analyses sur l'avantage concurrentiel, il explique que la stratégie d'entreprise consiste à surmonter les contraintes de l'environnement concurrentiel à travers son modèle des cinq forces, en organisant les ressources disponibles (à travers la chaîne de valeur de l'entreprise) afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Le modèle des cinq forces a été élaboré en 1979 par Michael Porter pour élargir la notion de la concurrence. Selon ce modèle, les cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services sont : le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits ou services de substitution ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; l'intensité de la rivalité entre les concurrents.<sup>3</sup>

Gil Fievet (1993) est un ancien général et professeur de stratégie, propose dans son ouvrage « De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise »<sup>4</sup>, le cadre général de la démarche stratégique à suivre par les organisations, en utilisant son expérience militaire : il considère qu'il est indispensable de connaître l'histoire de l'entreprise et de son secteur d'activités avant de définir des stratégies ; qu'il est nécessaire de prévoir l'avenir au moyen d'une démarche

---

<sup>2</sup>Cité par Avenel, J.-D. (2012). *L'essentiel de la stratégie des organisations* (2ème édition). Les carrés.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Fievet, G. (1992). *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. InterEditions.

prospective en établissant des scénarios ; qu'il est préférable d'édifier l'avenir au moyen d'une démarche créative.

H. Mintzberg (1999) a appréhendé la stratégie comme un plan, un modèle, une position, une perspective et un stratagème. Il l'a traduit par les questions suivantes : que produire ? Comment réaliser ? Avec quels moyens le faire ? Nous pouvons constater qu'il souligne notamment, comme les auteurs précédents, les deux éléments essentiels de la stratégie d'entreprise l'objectif et les moyens. M. Peyrard ajoute un élément : l'horizon de l'action, qui désigne un calendrier pour les actions à mettre en œuvre.<sup>5</sup>

Selon Strategor, La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme.<sup>6</sup>

Selon Desreumaux (1992), la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise, elle consiste à :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples Marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies, sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.
- Et préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Xu, M. (2021). Les stratégies d'expansion des firmes transnationales : le cas des entreprises françaises en Chine. *Les stratégies d'expansion des firmes transnationales*, 1-224

<sup>6</sup> Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-8e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.

<sup>7</sup> Desreumaux, A. (1992). Introduction à la gestion des entreprises. A. Colin.

### **1-3- Les objectifs de la stratégie**

Les objectifs de la stratégie peuvent être variés. Ceux, qui représentent des buts concrets, ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail.

Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné. On peut citer les objectifs de rentabilité, de croissance, de sécurité, de flexibilité, sociaux, et les objectifs propres aux dirigeants, et les présenter comme suit :

#### **1-3-1-Les Objectifs de rentabilité**

Les objectifs de rentabilité sont des cibles financières visant à maximiser les bénéfices et la performance financière de l'organisation, et cela par des différents critères de chiffrage.

#### **1-3-2-Les Objectifs de croissance**

Les objectifs de croissance sont des cibles visant à développer et à accroître l'activité et la taille de l'organisation.

#### **1-3-3-Les Objectifs de sécurité**

Les objectifs de sécurité sont des cibles visant à assurer la protection des actifs, des informations sensibles, du personnel et des opérations de l'organisation.

#### **1-3-4-Les Objectifs de flexibilité**

Les objectifs de flexibilité visent à développer la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements du marché et à relever les défis imprévus, afin de maintenir sa compétitivité et sa réactivité opérationnelle.

#### **1-3-5-Les Objectifs sociaux**

Les objectifs sociaux sont de promouvoir la responsabilité sociale et de contribuer positivement à la société en respectant les normes éthiques, en favorisant la diversité et en soutenant des initiatives durables.

#### **1-3-6-Objectifs propres aux dirigeants**

Les objectifs propres aux dirigeants, ces derniers peuvent avoir des conceptions différentes de leur rôle et de celui de leur entreprise, ce qui peut conduire à la mise en avant de certains objectifs plutôt que d'autres.

## 1-4- Les niveaux de la stratégie d'entreprise

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 I. ANSOFF montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel.<sup>8</sup>

**Figure 01** : Les niveaux de la stratégie selon I. ANSOFF (1965).

### STRATÉGIE D'ENTREPRISE



Source: [www.mbdconsulting.ch.net](http://www.mbdconsulting.ch.net), consulté le 15-08-2023.

### 1-4-1-Le niveau stratégique

Où stratégie globale concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car la détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation est la base de toutes les autres décisions stratégiques.

### 1-4-2-Le niveau tactique

Où stratégie fonctionnelle, qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés.

<sup>8</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (10e édition). Montreuil : Pearson.

Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle.

Dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent. Un domaine d'activité stratégique (DAS) ou stratégie business unit (SBU) est 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 de facteurs clés de succès.

Lorsqu'une organisation inclut plusieurs activités, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.

### **1-4-3-Le niveau opérationnel**

Ou stratégie d'activité. C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Le succès stratégique repose nécessairement sur des décisions et des activités opérationnelles : ce sont grâce à elles que la stratégie peut effectivement exister. Si les décisions opérationnelles ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci restera lettre morte. C'est la raison pour laquelle la stratégie est souvent appelée management stratégique. En termes de stratégie, le déploiement- c'est-à-dire le management-est au moins aussi important que l'analyse.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégie* (10e édition). Montreuil : Pearson.

### **1-5- Les différentes stratégies applicables au sein des entreprises**

Selon cet ouvrage de M. Porter, la stratégie peut prendre trois formes, à savoir :

- La stratégie de domination par les coûts.
- La stratégie de différenciation.
- Et la stratégie de focalisation.

#### **1-5-1-Selon M. Porter (Les stratégies génériques)**

Les stratégies concurrentielles (ou stratégies génériques), c'est-à-dire les positionnements (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS.

Un DAS détient un avantage concurrentiel lorsque l'écart entre la valeur qu'il crée pour ses clients et les coûts engagés pour cela est supérieur à l'écart équivalent chez ses concurrents.

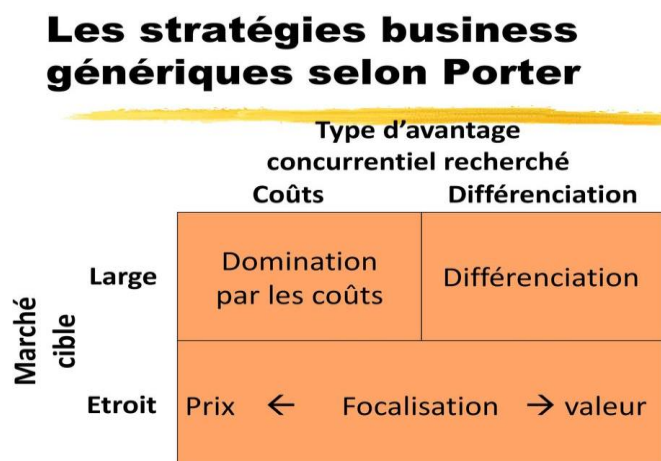
La notion d'avantage concurrentiel inclut donc deux dimensions, non seulement les clients doivent être disposés à payer un prix supérieur aux coûts pour obtenir l'offre, mais de plus cette différence doit être supérieure à ce qu'elle est chez les concurrents. En l'absence d'avantage concurrentiel, un DAS est vulnérable face aux offres qui proposent une valeur supérieure ou des prix inférieurs.

Selon Michael Porter, il existe deux manières d'obtenir un avantage concurrentiel : soit (a) on propose une offre de même valeur que celle des concurrents mais en l'obtenant à un coût inférieur, soit (b) on propose une offre différente, qu'elle soit supérieure mais plus coûteuse ou bien inférieure mais moins chère. Porter ajoute une autre dimension, qui est l'étendue du marché que le DAS décide de couvrir. Un DAS peut ainsi se focaliser sur un segment de marché étroit ou au contraire viser une cible plus large, qui couvre de multiples segments<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. Op Cit

Figure 02 : Les stratégies génériques selon M. Porter.



Source: [www.slideplayer.fr](http://www.slideplayer.fr), consulté le 15-08-2023

### 1-5-1-1-La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de prix est celle qui repose sur la domination par les coûts. On rencontre dans de nombreux ouvrages la dénomination de stratégie de coûts- et Porter lui-même parle de stratégie de domination par les coûts-, mais nous préférons cependant parler de stratégie de prix car la réduction des coûts se traduit toujours par une réduction des prix, dans toutes les industries où les coûts baissent, ce ne sont pas les marges qui augmentent, mais les prix qui diminuent.

Ce phénomène s'explique par le fait qu'aucune technique de réduction des coûts n'est inimitable, qu'il s'agisse de l'utilisation d'un procédé innovant, de l'obtention de matières premières à moindre frais, d'économies d'échelle, ou a fortiori d'efficacité de gestion.

Les entreprises qui espèrent accroître durablement leurs marges en abaissant leurs coûts ne font donc que décaler leur profit vers le bas, jusqu'à finir par buter sur leur coût salarial.

Or, en baissant individuellement leur coût salarial, elles entament collectivement le pouvoir d'achat de leur clientèle, ce qui les oblige à baisser leurs prix.<sup>11</sup>

Par conséquent, si baisser les coûts peut permettre de rétablir ponctuellement des marges de manœuvre nécessaires au déploiement d'une stratégie, il ne s'agit pas d'une

<sup>11</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (10e édition). Montreuil : Pearson.

stratégie en tant que telle : une « stratégie de coûts » n'est donc pas une stratégie, mais le moteur de la stratégie de prix.

La stratégie de prix consiste à proposer une offre dont la valeur est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur. L'objectif est donc de réduire les coûts d'année en année, sans rien perdre de la qualité des prestations.

Quatre facteurs de coûts peuvent être mobilisés pour obtenir une stratégie de prix à savoir :

-Les coûts d'approvisionnement influencent fortement la rentabilité globale de nombreuses organisations. La localisation des sites de production auprès des sources d'approvisionnement en matière première ou en énergie a longtemps permis de substantielles économies, notamment dans l'acier, l'aluminium ou le verre. La capacité à renforcer les liens avec les fournisseurs s'est révélée cruciale, jusqu'à conduire dans certains cas à leur rachat pur et simple. De même, l'avantage concurrentiel des distributeurs provient en général de leur capacité à gérer leurs coûts d'approvisionnement : ce sont des intermédiaires entre les fournisseurs et les clients finaux. Cependant, à force de réduire les coûts d'approvisionnement, on sélectionne mécaniquement les fournisseurs les plus efficaces, qui finissent- une fois que tous les autres ont disparu- par détenir un pouvoir de négociation difficile à contrecarrer.

L'industrie automobile illustre ce type de revirement. Une organisation peut aussi chercher à réduire ses coûts en sous-traitant toutes les fonctions qui peuvent être assurées de manière plus efficace par des spécialistes externes. Cependant, les concurrents peuvent généralement agir de même, ce qui réduit à néant l'avantage ainsi obtenu.

Par ailleurs, l'organisation peut être tentée d'externaliser des activités qu'elle n'a pas été capable d'identifier comme des sources potentielles de création de valeur, ce qui lui ferme d'éventuelles opportunités de différenciation.<sup>12</sup>

- Les économies d'échelle consistent à répartir les frais fixes sur un volume de production plus élevé. Les coûts fixes sont toutes les dépenses indépendantes du niveau d'activité, les économies d'échelle se retrouvent aussi dans des activités de services comme l'assurance, la grande distribution ou le transport aérien. De plus, la taille permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus élevé auprès des fournisseurs et donc de réduire certains coûts d'approvisionnement. Néanmoins, à force d'augmenter la taille d'une organisation, on finit par

---

<sup>12</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & Fréry, F. Op Cit

provoquer des dés économies d'échelle (coûts de contrôle et de gestion excessifs, inertie croissante, moindre capacité d'innovation, etc.) qui viennent contrebalancer les gains obtenus.

-L'expérience est une source essentielle d'efficience. De nombreuses analyses ont mis en lumière le lien entre l'expérience cumulée par une organisation et la décroissance de ses coûts unitaires, représenté par une courbe d'expérience.

-Les innovations de produits et de procédés peuvent avoir plusieurs impacts sur l'efficience. Tout d'abord, une innovation peut réduire à néant les effets de l'expérience accumulée.

Par ailleurs, de nombreuses organisations ont dégagé d'importantes économies en améliorant la productivité de leur main-d'œuvre, le rendement de leurs actifs, l'utilisation de leur capacité de production ou la répartition de leur fonds de roulement.

### **1-5-1-2-La stratégie de différenciation**

La deuxième stratégie générique consiste à jouer non pas sur une réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. On parle alors de stratégie de différenciation.

La première solution est la différenciation vers le bas ou stratégie d'épuration, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur est inférieure à celle des concurrents. La diminution de valeur permet de réduire les coûts (le produit ou service étant plus simple, il est moins coûteux à produire), mais impose une baisse de prix afin que l'offre reste attractive pour les clients. Pour dégager un profit supérieur à celui des concurrents, il s'agit donc de réduire plus le coût que le prix. La stratégie d'épuration ne doit pas être confondue avec une stratégie de coûts alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée mais dissymétrique du prix et de la valeur.

À l'inverse, la différenciation vers le haut - ou stratégie de sophistication - consiste à proposer un produit ou service dont certaines caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. Ce surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires (l'offre étant plus élaborée, elle est plus coûteuse à produire) qui doivent être compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus

importants. Pour dégager un profit supérieur à celui des concurrents, il s'agit donc d'augmenter plus le prix que le coût.<sup>13</sup>

### **1-5-1-3-La stratégie de focalisation**

La stratégie de focalisation ou stratégie de niche consiste à se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

La focalisation peut consister en un prolongement extrême des stratégies de sophistication et d'épuration. On peut ainsi se focaliser sur une clientèle particulièrement aisée, en lui proposant un surcroît de valeur et de prix considérable par rapport à l'offre de référence, ou au contraire s'adresser aux moins fortunés, qui n'ont pas de moyens suffisants pour acquérir les produits de la concurrence.

Dans un cas, on aboutit aux produits et aux services de luxe, comme les palaces, les vols en première classe ou les vêtements de haute couture, dont le marché mondial est limité à quelques milliers de privilégiés.

L'autre extrême correspond à des offres minimalistes, réservées aux clients les plus démunis, comme le vin en brique ou les transports internationaux en autocar.<sup>14</sup>

### **1-5-2-La stratégie au niveau de l'organisation**

La stratégie au niveau de l'organisation (stratégie corporate) se présente dans toutes les organisations, le cas limite étant celui de la PME ne possédant qu'un seul domaine d'activité stratégique.<sup>15</sup>

Trois types de stratégies peuvent être définies, à savoir :

- La spécialisation.
- La diversification.
- Et l'internationalisation.

---

<sup>13</sup> Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F Op Cit

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Avenel, J.-D. (2012). L'essentiel de la stratégie des organisations (2ème édition). Les carrés Op Cit

### **1-5-2-1-La spécialisation**

Elle consiste pour l'organisation à orienter ses efforts sur un même type d'activité. C'est a priori la stratégie type de la PME. L'organisation utilise ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences

Comme nous venons de le dire, la spécialisation correspond à la première phase du cycle de vie des organisations. La plupart en reste à ce stade ; seules quelques-unes, sous l'impulsion de dirigeants plus entreprenants, passent au stade suivant qui est celui de la diversification. Il faut cependant remarquer que la spécialisation n'exclut pas le développement à l'échelle nationale, voire internationale. On distingue ainsi la spécialisation par produit (un produit vendu sur différents marchés), la spécialisation par marché (vente de différents produits dans un seul pays) et la spécialisation sélective (choix de vendre certains produits sur certains marchés en fonction d'opportunités précises).

La spécialisation ne constitue donc point une stratégie de repli même si elle limite la flexibilité stratégique et les possibilités d'innovation. Elle permet l'obtention d'avantages de coûts, la définition d'une identité et d'une culture fortes ainsi que la mobilisation des ressources qui faciliteront la gestion.

### **1-5-2-2-La diversification**

La diversification consiste à développer des domaines d'activités dans lesquels l'organisation n'était jusqu'alors pas présente. Elle fait suite à la spécialisation mais, bien entendu, le degré de diversification est différent selon que l'organisation change ou non totalement de métier. Le fait pour une compagnie aérienne traditionnelle de fonder une filiale charter ne représente pas le même type de diversification que, pour la même compagnie, de créer une chaîne hôtelière. Il y a en effet changement de métier dans le second cas, ce qui suppose un apprentissage, alors que, dans le premier cas, le métier reste identique.

On parle souvent d'ailleurs de continuum spécialisation-diversification. Il existe plusieurs manières de réaliser la diversification. On peut distinguer les stratégies de diversification marché (utilisation d'un nouveau canal de distribution), de diversification produit (lancement de nouveaux produits ou services) et de diversification totale (réalisation simultanée des deux catégories de diversification précédentes).

On peut également distinguer les stratégies de diversification horizontale ou verticale (intégration) des stratégies de diversification liée et de diversification conglomerale.<sup>16</sup>

### **1-5-2-3-L'internationalisation**

Rappelons d'abord les concepts. La globalisation représente l'imbrication des stratégies des organisations et des politiques nationales et régionales dans un cadre mondial. C'est à l'intérieur de cette globalisation que l'organisation peut s'internationaliser, c'est-à-dire étendre ses activités au-delà du cadre national. Cette évolution n'est au demeurant pas nouvelle : François Braudel estimait que le monde occidental était mondialisé sous l'empire romain, au moins à l'intérieur du limes. Le célèbre historien américain Alfred Mahan (1840-1914) a démontré que la grandeur de l'empire britannique du XIXe siècle était due à l'enrichissement lié au commerce extérieur et, surtout, à la suprématie maritime du pays obtenue grâce à sa marine marchande florissante et à sa marine de guerre chargée de la protéger.

En revanche, l'une des originalités du monde contemporain vient de ce que la globalisation actuelle est une mutation anthropologique qui va au-delà d'une simple mondialisation économique (Abélès, 2008), la révolution de l'information et des transports conduit chaque habitant de notre monde à se connecter, volontairement ou non, avec le reste de la planète.<sup>17</sup>

## **Section 02 : La démarche stratégique**

En première analyse, élaborer une stratégie relève d'une démarche d'une grande simplicité conceptuelle. Il s'agit d'analyser la situation actuelle et future de l'entreprise, de faire choix d'une orientation parmi un ensemble de solutions à construire sur la base des objectifs que l'on veut atteindre, de définir les moyens à mettre en œuvre pour opérationnaliser le choix. En réalité, le processus est complexe et requiert une approche systématique pour identifier et analyser les facteurs externes à l'organisation et les rapporter aux capacités de l'entreprise.

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise, mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur.

---

<sup>16</sup> Op Cit Avenel, J.-D. (2012). L'essentiel de la stratégie des organisations (2ème édition). Les carrés

<sup>17</sup> Idem

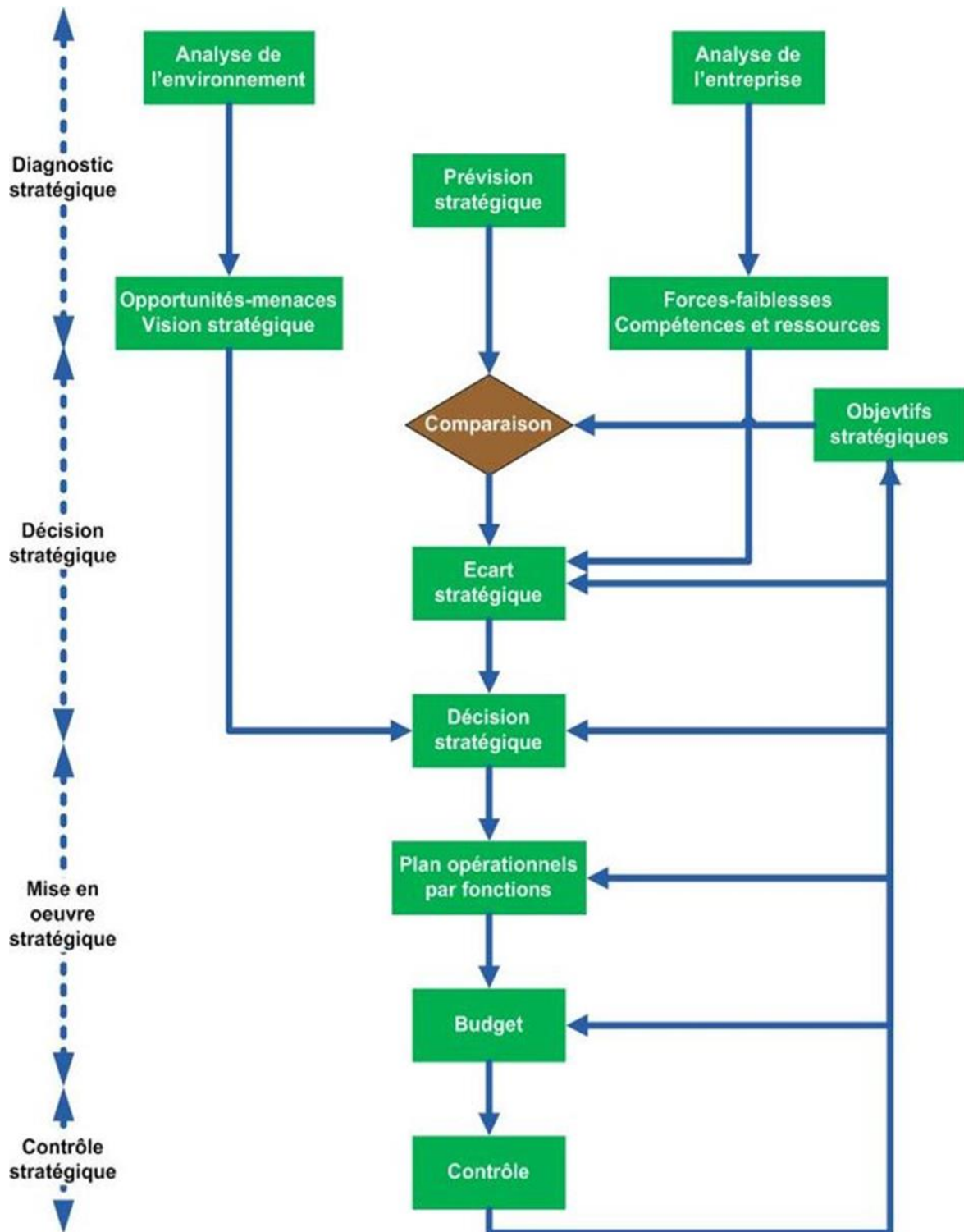
## *Chapitre I : Notions sur la stratégie et la démarche stratégique*

---

Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre.

Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action. Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

Figure 03 : la démarche stratégique.



Source : Orsoni, J., Kalika, M., & Helfer, J. P. (2013). Management stratégique

## **2-1-Diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est la première phase d'un processus logique d'élaboration de la stratégie, ce diagnostic revêt une importance cruciale puisqu'il conduit à découvrir et structurer les problèmes qui appelleront une ou des réponses stratégiques.

Traditionnellement, l'opération de diagnostic est présentée comme le repérage des menaces et opportunités que recèle l'environnement et leur mise en relation avec les forces et faiblesses de l'entreprise. De cette confrontation doivent ressortir les orientations stratégiques possibles compte tenu des buts et objectifs poursuivis par l'entreprise.

Un diagnostic implique à la fois analyse du passé, recherche d'explications et de phénomènes de causalités et effort de prévision, tant s'agissant d'éléments d'environnement que de données internes à l'entreprise. Ces deux volets du diagnostic sont en fait interdépendants puisque telle caractéristique ou tendance de l'environnement peut devenir opportunité ou menace en fonction de certaines capacités de l'entreprise et ces dernières apparaître comme forces ou faiblesses selon les évolutions externes attendues. L'établissement d'un diagnostic relève donc d'une démarche itérative, avec de fréquents retours en arrière, le problème étant d'arriver finalement à une stratégie harmonieuse conciliant le possible et le souhaitable.

Cette phase est structurée autour de plusieurs étapes : le diagnostic interne et le diagnostic externe ainsi que la segmentation stratégique qui est considérée comme étant une étape et un point important lors de ce diagnostic. Pour donner une idée générale sur laquelle l'entreprise se focalise pour identifier clairement ses avantages concurrentiels.<sup>18</sup>

### **2-1-1-Diagnostic externe**

Le diagnostic externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Parcellement à l'analyse de l'environnement, l'entreprise doit procéder à l'évaluation de sa capacité stratégique, de façon à déterminer son aptitude à saisir les opportunités et à faire face aux menaces repérées. En mobilisant deux outils d'analyse stratégique qui sont la fois la macro et micro environnementale.

---

<sup>18</sup> Meier, O. (2015). Diagnostic stratégique-4e éd.: Évaluer la compétitivité de l'entreprise. Dunod.

### 2-1-1-1-L'analyse PESTEL

Le décryptage de l'environnement est une étape essentielle dans le processus stratégique que toute équipe de direction se doit d'accomplir avant de formuler la stratégie de l'entreprise.

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique utilisé par l'entreprise pour appréhender son environnement externe. Elle permet d'évaluer les dynamiques et les influences de ces six dimensions principales sur l'entreprise et sa stratégie. Ces dimensions comprennent :

Figure 04 : la matrice PESTEL.



Source : <http://marketing-etudiant.fr> consulté le 28-08-2023.

On peut expliquer cette figure ci-dessus comme suit :

- La dimension politique, qui examine les facteurs politiques tels que les politiques gouvernementales, la stabilité politique, les réglementations, etc.
- La dimension économique, qui se concentre sur les facteurs économiques tels que la croissance économique, l'inflation, le taux de change, le pouvoir d'achat, etc.
- La dimension socioculturelle, qui explore les aspects sociaux et culturels, tels que les valeurs, les normes, les attitudes, les comportements des consommateurs, les tendances démographiques, etc.
- La dimension technologique, qui évalue les avancées technologiques, les innovations, l'adoption de nouvelles technologies, leur impact sur les industries, etc.
- La dimension écologique, qui prend en compte les aspects environnementaux tels que la durabilité, les réglementations environnementales, l'empreinte carbone, la sensibilité écologique, etc.

- Et la dimension légale, qui examine les réglementations et les lois qui encadrent les activités de l'entreprise, les droits de propriété intellectuelle, les obligations légales, etc.

En analysant ces six dimensions, l'entreprise peut mieux comprendre son environnement externe et prendre des décisions stratégiques éclairées pour s'adapter aux conditions changeantes et exploiter les opportunités tout en atténuant les risques liés à ces influences externes.

### **2-1-1-2-Le Modèle des cinq forces de M. PORTER**

Le modèle des cinq forces de la concurrence, défini par Michael Porter permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle : Il s'agit d'identifier la « structure » de l'industrie. Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise) ou à capter les ressources nécessaires à son existence (pour une organisation publique).

M. Porter a identifié cinq types de forces qui ont cette capacité : la menace d'entrants potentiels, la menace de substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et l'intensité de la concurrence entre les acteurs déjà en place. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence, chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage.

Plus l'intensité de ces forces est élevée, moins l'industrie est attractive, la concurrence y sera trop forte pour pouvoir espérer dégager des profits acceptables.<sup>19</sup>

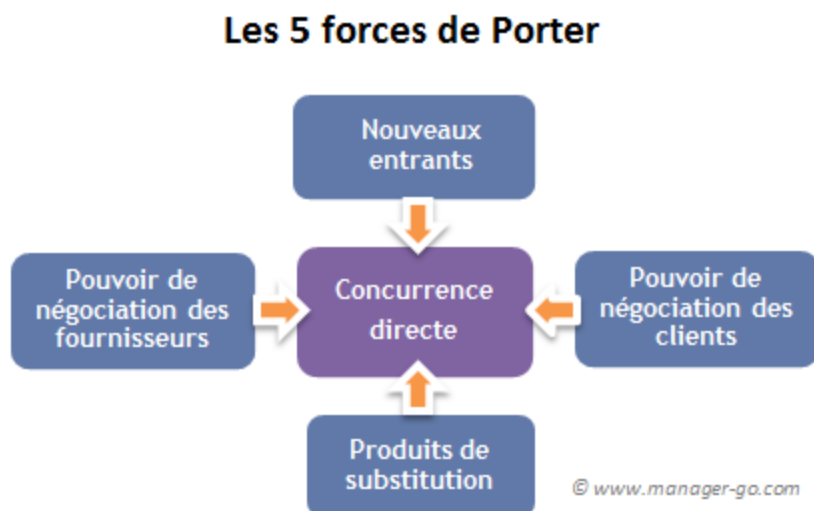
Même si M. Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement : le rôle des pouvoirs publics. Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit. Or, si cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère publique est déterminant.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Op cit Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (10e édition).

<sup>20</sup> Idem

Figure 05 : les cinq forces de M. Porter.



Source : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com) consulté le 20/08/2023.

Les variables de cette figure sont expliquées comme suit :

- Pouvoir de négociation des clients : ils peuvent forcer les prix à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur du produit.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : s'ils sont puissants, ils vont influencer la rentabilité en cherchant à obtenir des prix plus élevés, ce qui augmentera les coûts de la firme. Les firmes sont donc en concurrence avec leurs fournisseurs, qui déterminent le prix des intrants, qui, à leur tour, affectent les coûts.
- Nouveaux entrants : ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché si les prix et la rentabilité sont suffisants. Ils sont à la recherche de parts du marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité, ce qui tend à réduire les prix. L'entrée se fait souvent par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force la firme à investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché. Les firmes sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés à acquérir des parts du marché.
- Produits de substitution : l'offre de produits substitués peut attirer les clients et éroder ainsi le marché de la firme. Dans l'industrie, les firmes sont en concurrence avec celles qui produisent des produits potentiellement substitutifs
- Concurrence directe : Il est clair que la concurrence fixe les limites de la rentabilité des entreprises dans l'industrie. Plus la concurrence est forte, moins les firmes sont rentables.

Celle-ci peut prendre plusieurs formes : La concurrence sur les prix et la baisse des prix ; le développement de nouveaux produits et la différenciation des produits existants les campagnes de marketing et la différenciation symbolique ; le développement de nouveaux services associés aux produits.<sup>21</sup>

### **2-1-2-Diagnostic interne**

Le diagnostic interne 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 développements et de menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

Deux principaux outils permettent de réaliser le diagnostic interne. Ce sont la chaîne de valeur et le modèle des ressources et compétences<sup>22</sup>.

#### **2-1-2-1-La chaîne de valeur**

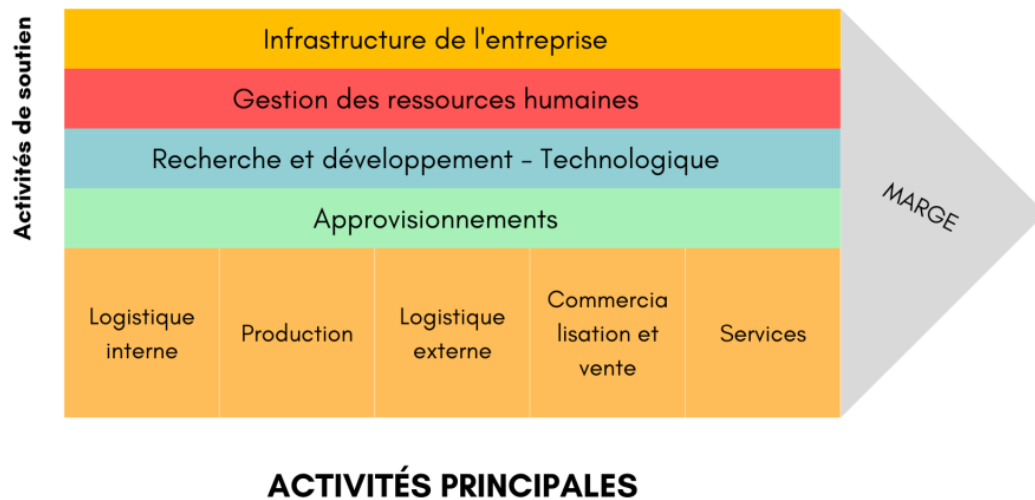
Selon Porter (1986), la chaîne de valeur décrit les différentes étapes internes à l'entreprise, de conception, fabrication, commercialisation, distribution... de son produit, lui permettant de générer de la valeur pour ses clients. Elle est à ce titre un outil fondamental de l'analyse de l'avantage concurrentiel d'une firme, c'est-à-dire de sa capacité à disposer d'une avance sur ses concurrents et à la maintenir via une structure de coûts supérieure (la domination par les coûts) ou une offre différenciée (la différenciation). Pour conduire cette analyse, Porter propose de décomposer l'entreprise en un ensemble d'activités pertinentes assurant le fonctionnement de l'entreprise (conception, fabrication... de l'offre). Ainsi une firme dispose d'un avantage concurrentiel dès lors qu'elle parvient à construire une chaîne de valeur lui permettant d'exercer les activités (ou étapes internes) à un coût inférieur aux concurrents ou mieux que ces derniers.

---

<sup>21</sup> Seni, D. A. (2013). Analyse stratégique et avantage concurrentiel

<sup>22</sup> Soparnot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.

Figure 06 : la chaîne de valeur



Source : <http://ww.appvizer.fr>, consulté le 20-08-2023

Dans une chaîne de valeur, on distingue les activités principales, celles qui concourent immédiatement à la production et la vente de l'offre de l'entreprise, et les activités de soutien, celles qui augmentent l'efficacité et l'efficience des fonctions principales, c'est-à-dire améliorent et optimisent leur fonctionnement. En outre, les différentes activités s'insèrent plus largement dans un système de valeur.

En effet, la chaîne de valeur d'une entreprise est intégrée à la chaîne de valeur de ses fournisseurs comme à celle de ses clients. Enfin, l'ensemble des activités de la chaîne de valeur d'une firme sont liées entre elles et avec celles des chaînes de valeur situées en amont et en aval.<sup>23</sup>

L'analyse poussée de la chaîne de valeur consiste donc à comprendre la réalisation des activités propres à l'entreprise et l'ensemble des liaisons qui unit les activités internes et externes à la firme.

La chaîne de valeur se compose donc de cinq activités ayant chacune une fonction particulière qui sont à la fois :

<sup>23</sup> Op Cit Sopamot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.

- La logistique interne : regroupe les activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières, des composants et des produits finis. Elle inclut la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le des services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre.
- La production : représente le processus de transformation des moyens de production, des matières premières et des composants en produits ou services finis. Elle comprend la transformation, l'assemblage, l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle qualité, etc.
- La logistique externe : Regroupe les activités d'acheminement du produit vers les distributeurs ou clients finaux.
- La fonction de commercialisation et vente : Représente les processus permettant de proposer (vente et promotion) les produits ou services aux clients. Cette activité comprend la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
- Les services : Incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation, l'adaptation du produit et la fourniture de pièces détachées.<sup>24</sup>

Ces activités principales bénéficient du support des activités de soutien. Leur rôle est d'augmenter l'efficacité et l'efficience des fonctions principales. M. Porter les regroupe en quatre catégories à savoir :

- L'Approvisionnement : Concernent les processus d'acquisition des ressources nécessaires aux fonctions principales (achat de matières premières, d'équipements...)
- Le développement technologique : Se réfère aux activités directement liées à la conception de nouveaux produits, de brevets, de techniques de fabrication ou d'utilisation de ressources particulières (par exemple l'intégration de déchets dans les processus de production).
- La gestion des ressources humaines : Comprend le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion des carrières et la rémunération des salariés.
- Et l'infrastructure : Inclut les activités indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble. Cette catégorie comprend la direction générale, les systèmes de planification, de financement, de contrôle qualité et d'information, la comptabilité, le juridique, les relations

---

<sup>24</sup> Op Cit Sopamot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.

extérieures, etc. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.<sup>25</sup>

### **2-1-2-2-Le modèle des ressources et compétences**

Le modèle des ressources et compétences s'intéresse particulièrement au rôle des ressources et des compétences dans le déploiement des stratégies.

Selon Edith Penrose (1959), un auteur qui a joué un rôle majeur dans le développement de ce courant, les firmes ne disposent pas des mêmes ressources, et même si c'était le cas, elles n'en feraient pas le même usage.

Ce sont donc les ressources et la manière dont une firme les exploite, qui lui permettent de définir et mettre en œuvre une stratégie et ainsi de générer et maintenir une position privilégiée sur le long terme.

Alors que pour M. Porter (1986), l'unité d'analyse pertinente pour réaliser le diagnostic interne est l'activité, le MRC privilégie les ressources et les capacités.

En référence aux textes fondateurs de Teece et all. (1997), Wernerfelt (1984) et Amit et Shoemaker (1993), nous proposons d'identifier trois catégories d'actifs : les ressources, les capacités organisationnelles et les capacités dynamiques.

- Les ressources : Sont des moyens, que la firme possède et contrôle, grâce auxquels elle parvient à transformer ses intrants (la matière première, la main-d'œuvre...) en extrants (les produits et/ou les services). Il est d'usage de distinguer les ressources tangibles (ressources financières, physiques, technologiques et organisationnelles) et intangibles (culture, relations, réputation, légitimité...). Ces ressources peuvent être considérées comme des actifs stockés dont l'accumulation dépend des investissements réalisés par la firme. Ainsi, les dépenses en recherche et développement, en publicité, en formation du personnel... viennent intensifier le stock de certaines ressources comme les brevets, la réputation... Cependant, les ressources ne sont pas productives en elles-mêmes, elles ne représentent que des potentialités. En effet, si elles constituent des éléments de base importants à la production des extrants (comme l'offre d'une entreprise), elles sont une condition nécessaire mais non suffisante. Ainsi, les ressources ne deviennent véritablement utiles qu'à

---

<sup>25</sup> Op Cit Sopamot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.

partir du moment où elles sont mobilisées dans un processus pour remplir une fonction déterminée.

- La capacité organisationnelle : On peut définir une capacité comme l'habileté d'une organisation à effectuer le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au travers de processus d'actions pour atteindre des objectifs stratégiques préalablement définis. Une compétence correspond donc à un agencement de ressources en vue de réaliser une activité donnée.
- La capacité dynamique : Elle correspond à la troisième catégorie d'actifs. L'innovation est souvent considérée comme une capacité dynamique car elle permet l'ajustement constant de l'offre aux caractéristiques de la demande et l'amélioration continue des processus internes à la firme. Ainsi quelle que soit l'issue de l'innovation (succès ou échec), elle génère des connaissances nouvelles dans les domaines technologique, administratif, marketing, managérial, relationnel... Il en est de même pour l'apprentissage organisationnel défini comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994). Ainsi lorsqu'une firme apprend, elle renouvelle son patrimoine de connaissances et d'aptitudes grâce auxquelles elle répond de façon toujours plus efficace aux sollicitations de son environnement.<sup>26</sup>

Le diagnostic (l'analyse externe et l'analyse interne confrontée à la fixation des objectifs) constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter ses perspectives avec ses forces et ses faiblesses ses ressources ses compétences. Cette comparaison traduit une simple extrapolation du passé : elle représente un futur subi, non pas au sens où l'entreprise cesserait tout effort. Mais au sens où elle n'entamerait aucune action nouvelle particulière.<sup>27</sup>

### **2-1-3-La segmentation stratégique**

La segmentation stratégique est l'une des étapes les plus importantes en matière de diagnostic d'entreprise. De cette segmentation vont en effet dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque DAS, l'identification de concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.

---

<sup>26</sup> Op Cit Sopamot, R. (2009). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.

<sup>27</sup> Idem

Elle permet de trouver les unités stratégiques au niveau desquelles il sera possible d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise et de formuler une stratégie spécifique. Elle doit contribuer à faciliter l'optimisation du portefeuille d'activités de l'entreprise.

On peut définir les segments stratégiques d'une entreprise au regard de trois critères. Chaque segment stratégique doit inclure un ensemble d'activités, de produits et de ressources qui :

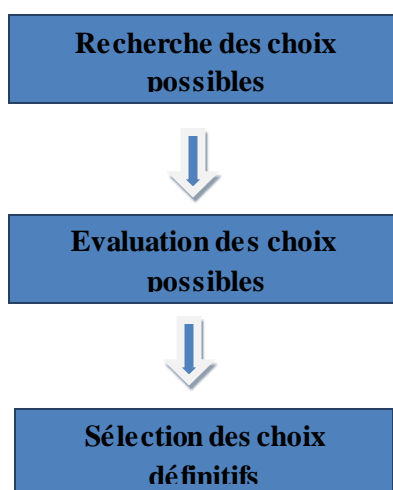
- Vise à répondre de manière homogène à un besoin ou une fonction clairement identifiée (au regard des attentes du marché défini en terme de produits, de services ou d'usages).
- Repose sur des technologies ou des savoir-faire précis et homogènes.
- Dispose d'une concurrence spécifique.

La segmentation stratégique est donc une opération importante dans la démarche stratégique dans la mesure elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic ou ensuite elle induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.<sup>28</sup>

## **2-2- La décision stratégique**

Cette phase est une approche sensible car c'est le noyau de la démarche stratégique et se compose de trois étapes : recherche des choix possibles, évaluation des choix possibles et des choix finaux présentées dans la figure suivante.

**Figure 07 :** Processus de la décision stratégique.



**Source :** OREAL, S, « Management Stratégique de l'entreprise », Edition Economica, 1993.

---

<sup>28</sup>Op Cit Meier, O. (2015). Diagnostic stratégique-4e éd. : Évaluer la compétitivité de l'entreprise. Dunod.

Le point de départ est constitué par les objectifs de l'entreprise. Souhaite-t-elle croître en chiffre d'affaires, développer sa rentabilité pour les actionnaires, Selon les objectifs stratégiques retenus par l'équipe de direction, les choix envisagés diffèrent.

Les résultats du diagnostic interne, au travers des forces et des faiblesses mises en relief. Des compétences spécifiques et des ressources détectées, orientent également les choix stratégiques étudiés.

Les résultats du diagnostic externe au travers des opportunités et des risques, conduisent aussi à analyser l'intérêt de certaines options.<sup>29</sup>

### **2-2-1-La recherche des choix possibles**

Elle peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser la recherche de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.<sup>30</sup>

### **2-2-2-Evaluation des choix possibles**

Une fois les choix possibles effectués, des critères doivent être établis pour comparer les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée en utilisant les critères suivants :

#### **2-2-2-1-La compatibilité**

Il s'agit ici de vérifier la compatibilité des différents choix stratégiques, par rapport à une série de critères. Nous pouvons vérifier le respect de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire la raison de son existence, et nous vérifierons la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, ses convictions et ses liens avec les structures et l'organisation existantes. Il existe également une compatibilité avec les ressources (humaines, financières et matérielles).

#### **2-2-2-2-La synergie**

C'est un ensemble des facteurs qui agissent ensemble pour créer un effet grâce aux interactions entre les différents services de l'entreprise. Il existe plusieurs types de synergies mais la plus populaire d'entre-elles est la synergie d'intégration, cette norme de synergie est souvent utilisée pour justifier les décisions stratégiques prises par la firme.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Orsoni, J., Kalika, M., & Helfer, J. P. (2013). Management stratégique

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> BELOTTI, J, « Synergie dans les entreprises », Edition Hermes, Paris, 2005

Nous essayons donc de montrer la complémentarité entre la nouvelle activité et l'ancienne activité.

D'autres critères peuvent être envisagés :

- Risques associés à chacune des alternatives.
- Coût de chaque décision.
- Profit attendu.

Et chacun met en œuvre la faisabilité et la simplicité de chaque alternative.

### **2-2-3-Sélection des choix possibles**

On peut distinguer plusieurs critères pour juger les choix possibles, à savoir :

#### **2-2-3-1-Le degré de réalisation des objectifs**

Pour chaque choix possible, on examinera les chances qui existent d'atteindre les objectifs.

##### **2-2-3-1-1-Le risque**

Il est impliqué par les différents choix possibles. On sait ainsi que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.

##### **2-2-3-1-2-La « philosophie » de l'entreprise**

On entend par cette expression les valeurs de l'équipe de direction, tant économiques que sociales, voir morales. Elles ne vont pas manquer d'influencer les choix stratégiques : une politique agressive ou au contraire une préférence pour la stabilité.

##### **2-2-3-1-3-La synergie**

La direction de l'entreprise compare les choix stratégiques en fonction de leurs complémentarité par rapport aux stratégies actuelles.<sup>32</sup>

### **2-3- La mise en œuvre de la stratégie**

Ce stade représente la conversion de la vision globale en plans détaillés et concrets, et il se compose de deux étapes distinctes.

#### **2-3-1-Les plans opérationnels**

La stratégie reste à un niveau de description générale du futur désiré pour la firme. Il va s'agir, au stade où nous sommes parvenus, de transformer cette vision globale en plans précis

---

<sup>32</sup> Op Cit BELOTTI, J, « Synergie dans les entreprises », Edition Hermes, Paris, 2005

et concrets (business plans) Pour coordonner les activités, on crée souvent un groupe de projet animé par un project manager.<sup>33</sup>

### **2-3-2-Les budgets**

Cette étape consiste à exprimer les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chaque division et fonction impliquée. On établit des engagements financiers pour une période spécifique. Pendant cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en plusieurs sous-éléments distincts.

En résumé, quel que soit le contenu des différentes étapes du processus stratégique, il est inévitable de programmer des actions intentionnelles. La planification est constamment présente d'une manière ou d'une autre. Cette obligation est encore plus forte lorsque la stratégie des entreprises repose sur des considérations financières. Dans ce domaine, le calcul prédomine et il y a peu de place pour l'inspiration et la spontanéité.

### **2-3-3-Contrôle**

Comprenons bien que les plans ne sont pas établis une fois pour toutes. Tous ces plans sont glissants : lorsqu'une année passe, le premier exercice des plans fonctionnels devient un budget et les plans par fonction voient eux-mêmes leur terme reculer d'une année.

On observe, à nouveau, que le contrôle n'est pas assimilable à une simple succession linéaire d'examens, mais qu'il constitue un enchaînement d'opérations complexes, à caractère cyclique, hiérarchique, itératif.<sup>34</sup>

## **2-4- La phase de contrôle stratégique**

Le contrôle stratégique est une opération basée sur la comparaison des objectifs avec leurs résultats. Dans certains cas on peut songer à modifier les objectifs si on trouve des écarts dans ces derniers, avec la planification des moyens et des ressources prévues.

### **2-4-1-L'écart stratégique**

L'écart stratégique, c'est une différence entre la planification et leur réalisation, il peut être soit positif ou négatif.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Op Cit Orsoni, J., Kalika, M., & Helfer, J. P. (2013). Management stratégique.

<sup>34</sup> Idem

<sup>35</sup> Ibid

## **Conclusion**

En explorant l'histoire et les concepts de la stratégie, nous avons constaté que la pensée stratégique a évolué du militaire à l'économique, et que le langage utilisé dans ce domaine est en grande partie inspiré de celui de la guerre. Cette approche sociale suppose que chaque individu adopte une stratégie qui contribue à l'approche collective, et nous avons observé que toute entreprise en quête de développement doit élaborer une stratégie qui garantit sa rentabilité.

Avoir une stratégie est essentiel pour une entreprise car cela lui donne une visibilité managériale, fédère les employés et permet d'aligner les instruments de gestion ou de pilotage. Dans ce chapitre, nous avons présenté l'évolution de la pensée stratégique, sa démarche, les différents choix stratégiques possibles et la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie. Parmi ces choix stratégiques, l'entreprise peut opter pour la diversification, qui sera examinée plus en détail dans le chapitre suivant.

*Chapitre II : La stratégie  
de diversification comme  
orientation stratégique*

## **Introduction**

Ce chapitre vise principalement à clarifier le concept de la diversification, qui sera utilisé tout au long de notre recherche. Nous discuterons des différentes méthodes et types de diversification, ainsi que du processus impliqué dans sa mise en œuvre.

Nous nous intéresserons également aux raisons et motivations pour lesquelles une entreprise pourrait choisir cette stratégie, ainsi qu'aux enjeux qui y sont associés.

Au cours des années 50 et 60, les grandes entreprises ont eu tendance à se diversifier en termes de produits et de marchés, souvent dans de multiples directions. Ce phénomène de diversification a été particulièrement marqué lorsque les grandes entreprises ont procédé à des acquisitions externes, en rachetant des entreprises qui possédaient déjà un portefeuille diversifié sur différents marchés. Il s'agit d'un changement significatif pour une entreprise qui ne se contente plus de s'adapter aux évolutions technologiques, mais cherche réellement à diversifier ses activités.

Une entreprise est une structure qui est constamment confrontée à des marchés en évolution et doit s'adapter en répondant aux demandes et aux besoins des consommateurs tout en cherchant à atteindre ses objectifs.

Pour y parvenir, elle doit mettre en place une stratégie, pour élargir ses domaines d'activités et accéder à un marché plus large, une entreprise a tout intérêt à adopter une stratégie de diversification.

Cette diversification permet de diversifier les sources de revenus, mais nécessite une stratégie efficace pour assurer la croissance de l'entreprise.

## **Section 01 : la diversification, concepts et définitions**

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.

Dans cette section, nous débutons par l'explication des concepts fondamentaux liés à la diversification, nous explorons ensuite les différentes définitions de la diversification proposées par divers auteurs, en parallèle, nous citons les raisons qui sous-tendent ce processus, ainsi que les divers types de diversification.

### **1-1-Concepts fondamentaux liés à la stratégie de diversification**

Dans ce titre, nous explorons trois concepts clés liés à la diversification qui sont à la fois, les synergies, les facteurs clés de succès, et le domaine d'activité stratégique. Ces éléments sont essentiels pour comprendre les implications et les opportunités de la diversification en gestion d'entreprise.

#### **1-1-1-La synergie**

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps, sont toutefois assez rares. 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 facteurs clés de succès diffère d'un segment stratégique à un autre, il y'a des facteurs qui entrent dans la composition de plusieurs domaines d'activité différents. 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 autant de pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité.

La notion de synergie apparaît donc comme fondamentale dans la diversification, qu'il s'agisse d'une stratégie industrielle ou financière. L'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées entre le domaine d'activité traditionnel et le nouveau constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification. Une surévaluation des synergies de compétences existantes entre les deux activités peut en effet conduire à l'échec.<sup>36</sup>

### **1-1-2-Les facteurs clé de succès (FCS)**

Un facteur clé de succès est une variable caractéristique de l'environnement (ou des conditions externes) de la firme. Il s'agit d'une attente spécifique des clients à l'égard de l'ensemble des firmes opérant dans un système concurrentiel.

Le niveau de qualité intrinsèque, l'attente de prix compétitifs, la largeur de gamme, l'importance de l'image de marque et de la personnalisation des produits sont des exemples de FCS. Si un système concurrentiel est caractérisé par plusieurs FCS, ces derniers constituent autant des sources de différenciation pour les firmes.

La capacité de la firme à répondre pleinement et rapidement à ces attentes des clients va lui permettre de se forger un avantage concurrentiel solide.

### **1-1-3-Domaine d'activité stratégique (DAS)**

Un domaine d'activité stratégique, ou segment stratégique, correspond à un ensemble homogène de clients, de technologies et de produits. Le processus conduisant à la définition de domaines d'activités stratégiques au sein d'un marché ou d'une industrie hétérogène est qualifié de segmentation stratégique.

---

<sup>36</sup> CARLOD, M., & CHAIX, D. management Stratégique.

La définition des domaines d'activités stratégiques sur lesquels la firme est positionnée constitue la première étape du diagnostic stratégique.

Ces domaines d'activités stratégiques nécessitent des évaluations périodiques car ceux-ci évoluent dans le temps selon un cycle de vie classique (démarrage, croissance, maturité et déclin).<sup>37</sup>

### **1-2- Définitions de la stratégie de diversification**

La diversification est une manœuvre stratégique qui s'inscrit dans la stratégie globale de la firme. De ce fait, la décision de diversification est le résultat d'une réflexion sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

De nombreuses forces incitent l'entreprise au développement et deux voies principales se distinguent à savoir, la spécialisation dans un seul secteur ou bien la diversification dans plusieurs secteurs.

On entend par diversification l'entrée d'une entreprise ou d'une division dans une nouvelle ligne d'activité, à travers la croissance interne, les rachats ou bien les alliances (Ramanujam, Varadarajan, 1989).

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

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

Selon Gort (1962) : La diversification représente le nombre de marchés dans lequel une entreprise est présente. Il a ainsi utilisé le concept d'« hétérogénéité de la production ». Berry (1974) a quant à lui défini la diversification comme une augmentation du nombre d'industries dans lesquelles les entreprises sont présentes.

---

<sup>37</sup> Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P. X., & Tannery, F. (2010). La stratégie de A à Z. Dunod.

Selon Kamien et Schwartz (1975) : Ces auteurs ont défini la diversification selon le critère de classification, ils considèrent une entreprise comme diversifiée lorsque celle-ci est présente dans une branche produisant des biens classés dans une autre branche.<sup>38</sup>

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

Selon Booz et al (1985) Ils 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.

Selon Merigot et Labourdette (1980) Ces auteurs, reconnaissent d'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 ».

Selon (Lagarde, 2004) Cet auteur trouve que la seule certitude constante sur la diversification est qu'elle appartient au champ des manœuvres stratégiques et que face aux difficultés de cerner le concept de diversification, il faut que les définitions qui utilisent le domaine d'activité (DAS) comme unité d'analyse, car c'est sur lui qu'est fondé le raisonnement stratégique.

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

Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les

---

<sup>38</sup> Hamdad, A. (2022). Analyse des déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels Algériens : cas du groupe cevital (Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou)

modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures.<sup>39</sup>

Selon 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 ».

Ces deux dernières définitions, mettent l'accent sur deux éléments importants, La notion de domaine d'activité stratégique et la notion de métier.

Chaque nouveau domaine d'activité implique la maîtrise d'un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente.

La prise en considération de ces deux notions dans la définition de la diversification fait apparaître une double réalité objective et subjective.

Une réalité objective car la notion de domaine d'activité a un caractère objectif dans la mesure où la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité, car elle impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire et la maîtrise d'un nouvel ensemble de FCS, requis par le nouveau champ concurrentiel dans lequel l'entreprise s'insère.

Une réalité subjective, car la notion de métier renvoie à des perceptions internes de l'entreprise. Ainsi, Les mouvements de diversification peuvent se traduire subjectivement soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.<sup>40</sup>

### **1-3- Les raisons de la stratégie de diversification**

Comme pour n'importe quelle décision importante, les raisons de la stratégie de diversification sont multiples, à savoir :

- Les ambitions des dirigeants.
- La recherche de la synergie.
- Et le souci d'une gestion financière aussi efficiente que possible paraissent fondamentaux.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Op Cit Hamdad, A. (2022). Analyse des déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels Algériens : cas du groupe cevital (Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou)

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.

### **1-3-1-Les ambitions des dirigeants**

En l'absence d'incitation financière particulière, tous veulent réduire les risques encourus par l'entreprise, et beaucoup vont au-delà et tentent d'augmenter leur pouvoir de négociation et de renforcer leur prestige, et c'est expliqué comme suit :

- Les risques sont particulièrement élevés quand une firme offre une seule marchandise ou un seul service qui arrive à maturité et qui est exposé à la concurrence d'innovateurs. Les méthodes habituelles de protection ne sont alors pas valables. Les réserves de liquidités s'épuisent, les stocks s'accumulent.
- Les financements auprès des banques ou des institutions financières spécialisées sont difficiles à obtenir. La conclusion de contrats à long terme avec les clients devient impossible et l'intégration verticale n'est plus viable.

D'autres solutions sont cependant concevables. L'une d'elles consiste à vendre les actifs de l'entreprise à des firmes capables de s'en servir plus utilement. Elle est rarement utilisée, car elle suppose, soit que les concurrents appartenant au même secteur sont moins menacés, situation peu vraisemblable, soit que les actifs sont susceptibles d'être employés ailleurs, ce qui n'est pas fréquent. En réalité, la seule manière d'atténuer les dangers est la diversification qui, parfois, réduit l'amplitude des fluctuations du chiffre d'affaires et des résultats.

- Ceux qui veulent augmenter leur pouvoir de négociation et s'imposer vis-à-vis des concurrents. La diversification permet d'atteindre cet objectif. Elle facilite le recours à des prix prédateurs qui éliminent les rivaux et découragent les entrants potentiels, car les bénéfices que dégagent les produits rentables compensent aisément les pertes à court terme qu'entraîne cette pratique.

Bien plus, la seule existence d'un établissement diversifié fait planer une menace de baisse des prix qui suffit, même si elle n'est pas exécutée, à décourager les concurrents.<sup>42</sup>

La force d'un partenaire dans les transactions dépend également de la réciprocité entre acheteurs et vendeurs. Une société diversifiée établit des liens avec des entreprises qui sont souvent à la fois ses fournisseurs et ses clients. Elle peut acquérir des biens qui ne lui étaient pas proposés auparavant et en offrir d'autres qu'elle ne songeait pas à vendre.

---

<sup>42</sup> Op Cit Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermès science publications.

Plus la diversification est forte, plus les arrangements de ce type devraient être nombreux. Néanmoins, les études empiriques ne mettent pas nettement en évidence ce second phénomène, les résultats étant très contrastées. En revanche, il est clair que la diversification satisfait souvent le besoin de prestige que ressentent beaucoup de managers.

- Elle rend en effet possible l'augmentation de la dimension de l'entreprise et donc sa reconnaissance par les tiers. Si l'on se réfère aux conclusions de la théorie de l'agence, il est normal que les dirigeants soucieux, à l'image des autres individus, de leur propre intérêt, s'engagent sur la voie de la croissance (D.J. Denis, D.K. Denis, A. Sarin, 1999).

Beaucoup d'entre eux le font en restant préoccupés du bien de l'organisation, car ils y sont encouragés par plusieurs mécanismes. On citera notamment la concurrence s'exerçant sur le marché des produits, le système de contrôle interne, le marché des cadres supérieurs, qui s'il ne récompense pas toujours les plus capables, défavorise les moins aptes.

Cependant, aux yeux des actionnaires, une donnée importante est la participation au capital des top managers, qui varie en fonction des résultats obtenus et les incite à ne pas sacrifier les performances à la quête de la seule gloire personnelle (D.J. Denis, D.K. Denis, A. Sarin, 1997).

Toutefois, l'argument n'est pas convaincant. Si des causes extérieures augmentent le risque, le dirigeant salarié qui n'aime généralement pas celui-ci, doit accroître la diversification. Informé d'un tel comportement, redoutant des excès, le conseil d'administration peut tenter d'augmenter le nombre d'actions que détient le dirigeant sous prétexte qu'il existe un lien négatif entre diversification et incitation financière.

Or, l'étude de R. Aggarwal et A.A. Samwick (2003), menée entre 1981 et 1993 auprès de 400 sociétés appartenant à Fortune 500, révèle que la liaison est positive. Loin d'éviter les excès, l'intervention du conseil les augmente.

De même, si les bénéfices privés du dirigeant (salaire, possibilités de carrière, prestige) s'élèvent, la diversification croît d'abord, quel que soit son niveau antérieur, parce qu'elle est devenue plus attrayante, ensuite en raison de la corrélation positive entre elle et la participation au capital, on retrouve un danger semblable au précédent<sup>43</sup>

En fait, de multiples travaux montrent que l'élément déterminant est la structure de la propriété (S. Thomson, T. Pedersen, 2000). Quand les dirigeants de la firme sont les seuls

---

<sup>43</sup> Op Cit Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.

propriétaires, les ressources propres limitées et l'endettement jugés très vite dangereux font que les buts poursuivis sont modestes.

Il n'est nullement question de prestige et de recherche de nouvelles niches au sein d'un secteur où l'on est déjà implanté. Si c'est une famille qui détient le capital, habituellement l'aversion à l'égard du risque est grande.

Ce facteur devrait jouer en faveur de la diversification ; pourtant le désir de conserver le contrôle de l'entreprise, la réticence face à l'émission d'actions nouvelles étant forte, la spécialisation est souvent préférée.

### **1-3-2-La recherche des synergies**

La recherche des synergies est la cause principale de la multiplication des produits relevant de branches ou de secteurs distincts, elle se traduit par l'exploitation d'économies de champ et l'utilisation des compétences dont dispose l'entreprise.

Les synergies se présentant sous des formes variées, un rappel rapide de celles qui sont importantes est nécessaire. La plus Evidente est la volonté d'employer des ressources tangibles, comme un laboratoire ou une usine pour la mise au point ou la fabrication de plusieurs marchandises.

Le taux d'utilisation des Equipements augmente et l'on évite les duplications couteuses. Il est Egalement concevable détendre les applications de connaissances a des processus, des zones géographiques ou l'on ne faisait pas appel à elles.

Conformément à la théorie des options réelles, la direction peut se réserver, sans obligation, le droit de réaliser de petits investissements. Si ce droit est mis en œuvre au sein de secteurs ou ultérieurement l'activité décline, une compensation pourra éventuellement s'effectuer dans d'autres domaines qui sont en expansion.

De plus, si le cycle de vie des technologies est court, la firme multi produit sera capable d'employer des technologies obsolètes sur le marché principal, mais efficaces pour des marchés annexes. L'indication, avec ou sans documentation formalisée, d'autres manières de procéder à un ensemble de personnes est donc, la plupart du temps, créatrice de valeur.

A l'époque de la mondialisation, la combinaison des know-hows existant au sein des différentes unités est aussi utile, si l'on veut créer de nouveaux produits ou services. <sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Op Cit Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.

Malgré tout, des précautions s'imposent (M. Good, A. Campbell, 1998), à savoir :

-En premier lieu, il faut se méfier des biais susceptibles de fausser la perception des synergies, certains dirigeants ont des obsessions à partir desquelles ils entreprennent des actions incorrectes et irrationnelles, par exemple, le Président d'une société de conseil intervenant dans trois domaines principaux, l'organisation, développement, l'intéressement du personnel, la découverte de nouvelles activités, a pensé qu'une approche combinée des problèmes était une bonne solution.

-En second lieu, la mise en œuvre des économies de champ soulève presque toujours des problèmes susceptibles de freiner la diversification (C.W.L. Hill, 1995). L'insuffisance des transmissions d'informations, très marquée, quand les divisions sont nombreuses, fait qu'il est délicat de convaincre une partie d'entre elles de la nécessité de la collaboration et plus généralement de l'intérêt d'un produit supplémentaire.

Ensuite, même informé, le personnel d'un département n'est pas obligatoirement motivé pour participer à un projet commun, car il redoute une réduction de son pouvoir. La coordination suppose alors une certaine dose de centralisation et le siège social doit garder le contrôle des fonctions communes a plusieurs divisions (H. Mintzberg, 1989).

Enfin, il faut tenir compte du fait que les mesures des services que rendent les composantes de la firme sont ambigus. Ce caractère équivoque n'est pas seulement du a la subjectivité des modes d'évaluation des résultats.

Des critères objectifs, tels le taux de rentabilité, ne sont pas automatiquement de bons signaux d'efficience, puisque les faibles performances des uns peuvent être la conséquence de la mauvaise gestion des autres.

Dans les entreprises, l'exploitation des économies de champ à des fins de diversification n'est donc pas aisée. Surtout, elle n'est pas suffisante pour obtenir un avantage compétitif durable. Une bonne utilisation des compétences est, dans cette dernière perspective, plus déterminante.

Les firmes qui disposent de compétences améliorant la productivité des actifs déployés dans d'autres activités, sont avantagées

Toutes les sociétés ne réussissent pas aussi bien, car lors des diversifications, seules les aptitudes, accumulées dans le temps, sont véritablement sources d'avantages compétitifs.

Les concurrents ne sont pas capables de les acquérir rapidement sans supporter des coûts élevés.

De plus, l'interaction entre actifs et l'ambiguïté qui la caractérise rendent limitation difficile.<sup>45</sup>

### **1-3-3-Le souci d'efficience financière**

Certains ont vu dans la diversification un moyen de remédier aux insuffisances du marché du capital, sans rejeter l'idée, d'autres moins péremptoires, ont souligné la nécessité pour parvenir à ce résultat, d'une grande prudence expliquée comme suit :

D'après O.E. Williamson, (1975) le fonctionnement du marché du capital est, en effet, entaché de deux défauts.

Le premier est l'asymétrie d'information qui permet aux dirigeants de maintenir un slack, une marge d'action importante, de percevoir des salaires excessifs et plus généralement de mener des stratégies au détriment des investisseurs.

Le deuxième handicap est l'insuffisance de contrôle : incapable de suivre de près les opérations de l'entreprise, le marché est limité à des ajustements discrets, comme les opérations publiques d'achats, souvent couteuses, les titres étant achetés à un prix très élevé.

Ces inconvénients n'apparaissent pas dans l'entreprise diversifiée dont la direction est apte à établir un marché interne des fonds.

Son aptitude repose sur le seul fait que la diversité des produits s'accompagne d'une structure divisionnelle, prenant librement les décisions quotidiennes relatives au produit ou à la zone géographique qu'elle gère, chaque division est soumise, sur le plan des résultats, à la surveillance de la direction générale vis-à-vis de laquelle elle est responsable, assistée de spécialistes, la direction utilise des audits internes, afin de combattre les asymétries d'information et de lutter contre les tendances des cadres à poursuivre des objectifs spécifiques.<sup>46</sup>

De plus, elle est à même de recruter et de licencier du personnel, de créer une concurrence entre unités pour l'allocation des ressources, de mettre au point un système d'intéressement, tous ces procédés conduisent à l'efficience interne.

Cette vision idyllique demande à être sérieusement nuancée, la firme diversifiée ne supprimant pas les problèmes d'agence (M.Jensen, W.Meckling, 1986).

Les top managers sont toujours des principaux et les directeurs de division sont toujours des agents, non propriétaires des immobilisations corporelles.

---

<sup>45</sup> Op Cit Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.

<sup>46</sup> Idem

Les seconds peuvent être tentés de tromper les premiers en trichant, en se préoccupant uniquement de leurs chances de promotion et du profit à court terme, en ne développant pas la recherche, la formation du personnel, essentielles à long terme. Croire que les méthodes précédentes sont faciles à appliquer est illusoire (C.W.L. Hill, 1995).

En pratique, leur efficacité dépend de deux facteurs, à savoir :

- L'un est la capacité de la direction générale de collecter des données : elle n'est pas infinie puisque la rationalité est limitée.
- Et l'autre est le volume d'informations requis pour réduire les tendances déviantes, plus la diversification est poussée et plus les divisions sont nombreuses, plus grand est le risque d'allouer des fonds sur la base d'études superficielles, le temps nécessaire à des analyses approfondies manquant. La production en équipe, les interdépendances entre divisions aggravent d'ailleurs la situation, les performances étant délicates à mesurer.

Ainsi, on voit qu'à côté des ambitions des dirigeants, du souci de synergie, l'espoir d'une efficacité financière, même parfaite, contribue à expliquer la diversification. Toutefois, la présence d'un ou plusieurs de ces éléments ne garantit pas le succès.

Les chefs d'entreprise doivent être conscients des obstacles qu'ils rencontreront et des précautions à prendre.<sup>47</sup>

#### **1-4- Les voies de la stratégie de diversification**

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales qui sont :

- La dimension géographique (on parlera alors de diversification géographique).
- La dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme « Intégration » ou encore de « diversification verticale »).
- Et la dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la seule développée ; on l'appelle diversification horizontale).<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Op Cit Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.

<sup>48</sup> CARLOD, M., & CHAIX, D. management Stratégique.

#### **1-4-1-La diversification géographique**

La diversification géographique, intervient dès que l'entreprise s'éloigne de son marché pertinent et pénètre une nouvelle zone où les facteurs clés de succès diffèrent, même si les produits conçus et commercialisés par l'entreprise sont similaires, les réseaux et les méthodes de distribution changent d'une zone à l'autre, engendrant fréquemment des segments stratégiques qui varient sur cet élément crucial de succès.

Toutefois, c'est principalement la configuration concurrentielle qui peut faire la variation. Naturellement, les marchés présentent des disparités et la puissance des concurrents locaux fluctue d'un pays à l'autre.

#### **1-4-2-La diversification verticale (l'intégration)**

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

Cela résulte de plusieurs phénomènes, à savoir :

- La constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval) ;
- La différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par un service de plus grande qualité.
- La réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes (papier et carton). L'intégration permet d'autre part l'économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale. C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner

avec précision. Établir 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.<sup>49</sup>

### **1-4-3-La diversification horizontale**

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. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin.

Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires, à savoir, la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique de portefeuille. Toutefois, l'entreprise de type congloméral s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes qui sont à la fois, la capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.<sup>50</sup>

### **1-5- Les types de la stratégie de diversification**

La stratégie de diversification contient deux types importants qui sont à la fois :

- La diversification liée ou concentrique.
- Et la diversification conglomérale.

#### **1-5-1-La diversification liée ou concentrique**

La diversification liée tire sa pertinence stratégique de la possibilité de partager certains stades de la chaîne de valeur ou d'appliquer des compétences développées dans un métier à d'autres activités, ce qui constitue les « pivots » de la diversification. Ces derniers sont généralement de nature technologique ou commerciale et représentent un aspect important des synergies.

Lorsqu'elle se lance dans la diversification liée, l'entreprise doit analyser précisément ses ressources et ses compétences afin de les utiliser dans un autre domaine d'activité et d'obtenir ainsi une position concurrentielle avantageuse.

---

<sup>49</sup> Op Cit CARLOD, M., & CHAIX, D. *management Stratégique*.

<sup>50</sup> Idem

Certaines ressources stratégiques à la source de l'avantage concurrentiel ont en effet une élasticité, qui permet de les déployer dans de nouveaux marchés.

La diversification liée (ou concentrique) consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles.

### **1-5-2-La diversification conglomérale**

Dans la 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, et les seuls liens entre les activités sont de nature financière.

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 autre activité ou de la renflouer en cas de difficulté.

La diversification conglomérale peut néanmoins parfois s'appuyer sur le partage de certaines compétences managériales et de certains savoir-faire en gestion.

La figure suivante, montre le cheminement de ces deux types de la stratégie de diversification.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>Op Cit Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.

Figure 08 : Les types de la stratégie de diversification.



Source : Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.* : Toute la stratégie d'entreprise. Dunod.

## Section02 : Le processus de la stratégie de diversification

La diversification en tant que stratégie se déploie selon un processus, autrement dit un ensemble d'étapes qui mènent à un choix, dans cette seconde section nous présentons le processus de cette stratégie de diversification qui comporte quatre étapes qui sont à la fois :

- L'étape du diagnostic.
- L'étape de l'évaluation.
- Et l'étape de la prise de décision.

### 2-1- Les étapes du processus de la stratégie de diversification

Chaque fois qu'une entreprise envisage une diversification, cela résulte d'une réflexion minutieuse et préalable. Ce processus démarre invariablement par une analyse approfondie du marché ainsi que par des recherches approfondies. Les décideurs n'approuvent le projet qu'après

avoir suivi un ensemble de processus méthodiques visant à mettre en œuvre cette diversification.

### **2-1-1-L'étape du diagnostic**

Cette étape est fondée sur la recherche d'un accord stratégique, elle se caractérise par l'analyse de la veille stratégique et concurrentielle comme premier lieu, et de la recherche et développement en deuxième lieu et cela est présenté comme suit :

#### **2-1-1-1-La veille stratégique et concurrentielle**

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments. La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec, il faut tout d'abord bien observer le marché avant et après la diversification.

La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés.

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 de diversification d'un concurrent. Elle repose sur des études à plusieurs niveaux.

D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non, pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision.

Il s'agit d'identifier le type de marché sur lequel l'entreprise se positionne, et ses différentes tendances, de définir la taille de marché de l'entreprise, sa dimension géographique, aussi de préciser les évolutions technologiques de marché de l'entreprise au cours des dernières années et enfin d'indiquer si le marché est réglementé, s'il y a notamment des conditions d'accès spécifiques telles que des diplômes, des autorisations, etc.

Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet, l'identification des clients est un élément fondamental du projet.

Ce sont effectivement les personnes qui achèteront les produits ou les services de l'entreprise. Il est donc important de déterminer leurs besoins, leurs envies, leur sensibilité (au prix, à la qualité, quantité, etc.)

## *Chapitre II : La stratégie de diversification comme orientation stratégique*

---

Pour la concurrence, il est indispensable lorsqu'une entreprise crée un D.A.S ou qu'elle rédige son business plan de garder à l'idée qu'il existe une multitude d'autres acteurs sur le marché.<sup>52</sup>

Notamment les entreprises qui ont la même activité que la sienne ou qui proposent des produits ou services qui peuvent se substituer ceux de l'entreprise. L'analyse des concurrents permet d'adapter son offre à la réalité économique du marché visé.

Le principal but de la veille étant de récupérer de l'information aidant à la prise de décision, il faut avoir une méthode pertinente afin de ne pas se lancer sur un projet pouvant voir comme résultat un échec.

Au fil des années, la veille stratégique et concurrentielle a subi des changements très importants.

Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce à la bouche à oreille. Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées. Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins. Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie.

Enfin, il ne faut pas oublier de délimiter la portée de la veille si on ne veut pas se noyer sous trop d'informations mais récupérer juste ce qu'il faut.

- La première étape sera donc de faire l'analyse et la synthèse de toutes les recherches effectuées.
- La seconde sera d'exploiter la valeur-ajoutée de la veille. Il faut alors réfléchir sur la pertinence du projet de diversification et transformer le savoir en action, la décision.

La veille stratégique et concurrentielle est une étape inévitable dans un projet de diversification

Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre énormément de coûts.

Pour des diversifications réussies, le rôle de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

<sup>53</sup> Idem

### **2-1-1-2-La Recherche et Développement (R&D)**

C'est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce processus de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets.

La R&D 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 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 leurs connaissances constamment ; la R & D réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit 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 du diagnostic, 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.

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 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.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Op Cit Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

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 créer des 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 gros 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 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 engendrant de problèmes, souvent provoquant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper 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'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment. 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 créer de nouveaux clients.
- Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches 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.<sup>55</sup>

### **2-1-2-L'étape d'évaluation**

Cette étape d'évaluation est basée sur deux axes d'analyse dans le but de mieux prendre les décisions vers la suite, ces derniers sont représentés comme suit :

---

<sup>55</sup> Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-PoliticsInternational Relations), Avril 2010

### **2-1-2-1-Vérifier la viabilité du projet**

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec.

Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière.

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment qu'on étudie les technologies qui vont être utilisées, les méthodes d'industrialisation, etc.

Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi. Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, les procès entre Apple et Samsung à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

Une fois le produit correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est à dire étudier principalement quel sera l'usage de l'innovation et pour quels marchés et quels clients. Il faut trouver les arguments qui feront changer d'avis les clients potentiels.

Il ne s'agit pas de lister les fonctionnalités du système mais de savoir en quoi ce système est le meilleur du marché. Le dernier point important de l'étude est le prix de la solution face à la concurrence. Ce qui peut déclencher l'envie d'acheter est le rapport entre la valeur ajoutée de l'existant et le prix. Ce prix doit également tenir en compte différents facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible, et le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière.

Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces coûts estimés, il faut savoir si l'on est capable de financer les futurs investissements soit grâce à de l'autofinancement, soit grâce à des ressources extérieures, donc à des investisseurs. Pour terminer cette étape, il faut calculer et analyser le seuil de rentabilité.

Cela peut résulter en un abandon du projet.

Pour être certain de la qualité de son innovation, l'entreprise doit effectuer toutes ces études, aspects techniques, marketing et commerciaux et financiers. Il se peut que l'on doive repasser par l'une de ces étapes, après analyse de l'aspect financier, il est possible de retourner à l'étude de l'aspect technique.<sup>56</sup>

### **2-1-2-2-L'aspect financier et technique**

Une fois un projet jugé économiquement viable, il faut se lancer dans l'aspect financier et technique. En d'autres termes, trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les plus compliquées. En effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir confiance dans ses équipes et savoir garder ses investisseurs.

Beaucoup d'entreprises ayant les moyens de mener un projet de diversification savent faire du management et d'acquisition ; c'est-à-dire trouver les cibles, trouver des intermédiaires puis s'en rapprocher. Le problème pouvant se poser est l'intégration. Si la culture de l'entreprise correspond à la personnalité de la personne recrutée, son efficacité et sa motivation seront beaucoup plus importante que si l'entreprise ne lui correspondait pas.

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.

Les causes d'échec sont nombreuses, en effet, beaucoup de projets dépassent leurs délais ou leur budget. Les spécifications peuvent être imprécises, on peut avoir une sous-estimation des délais, des difficultés imprévues... Outre ces erreurs de gestion, il ne faut pas oublier l'aspect humain. Il faut que tous les participants du projet soient à l'aise, c'est-à-dire qu'il y ait une bonne communication pour ne pas perdre de vue les objectifs.

Il ne faut pas oublier que se diversifier est un risque avant tout. Il n'est pas conseillé à une entreprise en difficultés de songer à une diversification même si parfois se diversifier sera, à terme, la seule solution viable pouvant assurer la pérennité de l'entreprise.<sup>57</sup>

Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité c'est à dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement. <sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Op Cit Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics - Politics International Relations), Avril 2010

<sup>57</sup> Idem

<sup>58</sup> [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

L'argent alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes : grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes.

Dans les deux cas on attend des avantages futurs. L'entreprise attend alors que le projet apporte des rentrées d'argent et permet des économies pour optimiser les coûts de production (par exemple, achat de nouvelles machines). Le calcul de rentabilité est ici un élément de référence. C'est un rapport entre les profits réalisés et le capital investi. Il permet d'analyser la viabilité au cours du temps du projet, c'est-à-dire qu'en fonction du temps, on est capable de savoir si le projet est rentable ou le sera bientôt et inversement. Les aspects financiers et techniques d'un projet de diversification présentent tous deux des risques importants.

Le risque de se lancer dans un projet de financement se terminant par un échec ou de ne pas trouver les compétences adéquates. Le but étant d'arriver à un succès, c'est-à-dire avoir un retour sur investissement.

La mise en place du cœur du projet de diversification nécessite donc, lui aussi, de nombreuses études permanentes sur plusieurs niveaux : existant, législation, financement, gestion des ressources et des compétences... Tout cela permettant de minimiser les risques et d'assurer au maximum la pérennité du projet.<sup>59</sup>

### **2-1-3-L'étape de la prise de décision**

La dernière étape de l'approche proposée par Choffray et Thiétart (1982) concerne l'équilibrage du portefeuille et répartition du risque. Cette phase consiste à choisir parmi les opportunités de diversification identifiées dans la phase 1 et filtrées dans la phase 2 celle qui permettra à la firme d'équilibrer au mieux son portefeuille d'activité. Les auteurs se sont inspirés d'un modèle de mesure et de décomposition du risque de la diversification. L'équilibrage d'un portefeuille d'activités implique une analyse systématique des fluctuations de rentabilité enregistrées par l'entreprise dans ses différentes activités ainsi que celles qu'elle pourrait potentiellement avoir à terme. L'objet de cette analyse est d'identifier, à partir d'une telle étude, les relations complémentarité et/ou substituabilité entre les activités sur le plan de la rentabilité.

La mise en œuvre de cette approche comprend deux phases à savoir :

- La décomposition du risque, cette phase permet une mesure précise du risque

---

<sup>59</sup> Op Cit Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics - Politics International Relations), Avril 2010

Systemique, et du risque spécifique.

Le risque systémique concerne les fluctuations de rentabilité observées qui est causée par un ensemble de facteurs de l'environnement influençant de manière persistante mais relative de chacune des activités.

Quant au risque spécifique, il concerne les fluctuations de rentabilité propre à chaque activité par sa nature même.

- Et la mesure de la rentabilité minimale escomptée<sup>60</sup>

## **2-2- Le management du portefeuille d'activité**

Analyser la cohérence d'un portefeuille d'activités est particulièrement utile pour les entreprises diversifiées. Une telle analyse permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle possède suffisamment de couples produits/ marchés rentables pour financer de nouvelles activités. Elle a par conséquent comme objectif de trouver une solution équilibrée entre rentabilité, risque et croissance, quitte pour cela à abandonner certaines activités.

Pour définir la stratégie de portefeuille d'un groupe, on a souvent recours à des matrices créées par des cabinets de consultants (BCG, Mac Kinsey (McK)). La finalité des matrices est de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de les évaluer en termes d'intérêt stratégique pour la firme. Elles ont toutes en commun de décomposer l'entreprise en segments stratégiques ou DAS

L'objectif de ces matrices est de procéder à des logiques d'arbitrage entre les DAS (stratégie d'allocation de ressources), en vue d'harmoniser son portefeuille d'activités : de manière générale, il s'agit de faire en sorte de dégager suffisamment de ressources dans des activités où l'entreprise est déjà bien positionnée, pour aider au développement de nouvelles activités qui ont besoin d'être financées (notamment en recherche et développement).

La matrice résulte de diagnostics interne et externe qui s'agit de :

- L'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise sur les FCS du domaine étudié donne la position concurrentielle de l'entreprise (faible ou élevée) sur le DAS ;
- L'analyse des opportunités et menaces de l'environnement ainsi que sa valeur donne un attrait faible ou élevé du DAS. Les matrices croisent par conséquent les deux dimensions suivantes :
- L'attrait des différentes activités.

---

<sup>60</sup> Choffray, J. M., & Thiétart, R. A. (1982). La diversification, mode ou nécessité ? Harvard L'Expansion..

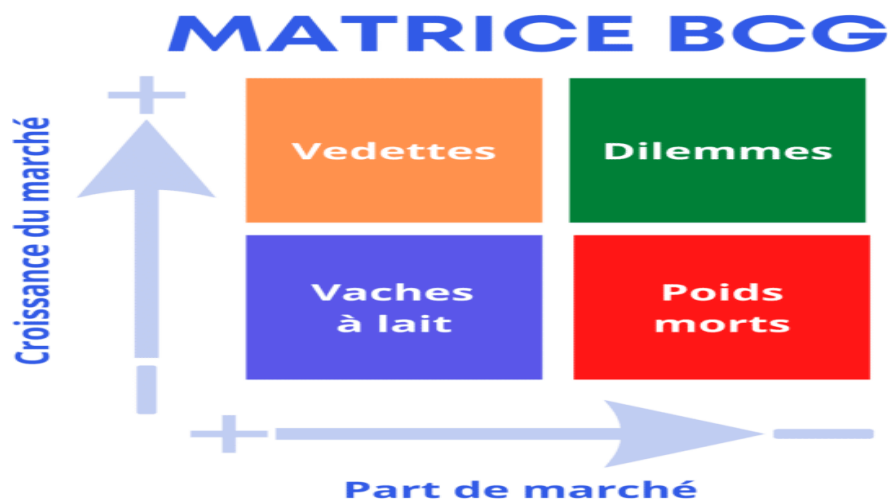
- La position concurrentielle de l'entreprise par activité.<sup>61</sup>

Les différences entre les matrices proposées tiennent à la façon d'évaluer ces deux dimensions. Elles ont en revanche le même objectif : à savoir permettre une allocation optimale de ressources entre les DAS pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Si ces matrices sont rarement appliquées en l'état (en raison du caractère réducteur des critères mobilisés), la démarche utilisée se révèle bien utile, dans la mesure où elles permettent de s'interroger sur les domaines d'activités qu'il convient de maintenir (sans investissement supplémentaire), de développer ou au contraire d'abandonner.

On considère qu'il y a « dilemme », lorsque l'entreprise a une position concurrentielle défavorable (pas d'avantages significatifs) au sein d'un DAS à fort attrait stratégique (ex : secteur porteur ou d'avenir)<sup>62</sup>

### 2-2-1- La matrice Boston consulting Group (BCG)



**Figure 09 :** la matrice BCG.

Source : <https://blog.waalaxy.com>. Consulté le 15-08-2023.

Le Boston consulting Group structure sa matrice d'analyse stratégique à partir des taux de croissance des segments stratégiques (une croissance élevée implique des liquidités importantes, et inversement) et des parts de marché relatives de l'entreprise sur chacun des segments (une part de marché élevée permet de dégager des ressources financières importantes et inversement). Cette méthode d'analyse, la plus ancienne, accorde donc une place importante

<sup>61</sup> Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique-6e éd: Compétitivité, performance et création de valeur. Dunod.

<sup>62</sup> Idem

à la dimension financière, en établissant un lien entre d'une part, les parts de marché et les surplus de liquidités, et d'autre part entre les taux croissance et les besoins de liquidités.<sup>63</sup>

#### **2-2-1-1-Les activités vedettes**

Pour ces activités, la croissance à un rythme élevé est un impératif sans restriction, tant de manière interne qu'externe. Pour ces activités, le principal objectif est de protéger la part de marché ; les investissements ont pour priorité d'accroître la capacité de production aussi vite que le marché afin de pouvoir faire face à la demande. Les actions marketing susceptibles de contribuer à la protection de la part de marché sont nombreuses qui sont à la fois, l'extension de la distribution, baisses de prix, amélioration du produit, augmentation de la couverture du marché ainsi que toutes les actions permettant des gains de productivité dès lors que ceux-ci sont « reversés » au client.

L'une des actions prioritaires est de générer un flux important de nouveaux utilisateurs : c'est ce flux qui est le garant du futur.

#### **2-2-1-2-Les activités dilemmes**

Pour les activités positionnées en dilemme, la croissance n'est un impératif que sous certaines conditions : soit la croissance interne ou externe est extrêmement agressive et permet d'améliorer la position concurrentielle de façon significative, soit elle permet par des contributions transverses d'améliorer d'autres activités de l'entreprise.

Pour ces activités en position de dilemme, l'objectif est d'investir fortement afin de croître plus vite que le marché soit de manière organique (ce qui implique des investissements lourds pour disposer systématiquement d'un excès de capacité), soit en « achetant » de la part de marché grâce à des accords ou des fusions-acquisitions avec les concurrents.

Les activités marketing doivent donc toutes être orientées vers le gain de part de marché d'une manière agressive, l'extension du réseau de distribution, baisse de prix, communication forte, amélioration du produit, services complémentaires.<sup>64</sup>

Si ces approches fortement consommatrices de liquidités ne sont pas possibles parce que les ressources sont insuffisantes ou si elles ne donnent pas rapidement les résultats

---

<sup>63</sup> Op Cit Meier, O. (2018). Diagnostic stratégique-5e éd.: Compétitivité, performance et création de valeur. Dunod.

<sup>64</sup> Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). Le grand livre de la stratégie. Editions Eyrolles.

escomptés, la décision raisonnable est de procéder au retrait de l'activité soit de manière organique, soit par cession ce qui veut dire, un retrait organique peut, par exemple, passer par la recherche d'une hyper segmentation concrétisée par une niche où une position dominante pourra être atteinte ; une hausse ou un maintien des prix est une manière de réduire la voilure qui peut s'avérer profitable.

Une cession de l'activité à un concurrent qui voit ainsi l'opportunité de conforter sa propre position peut aussi être une manière profitable de se retirer d'une activité.

### **2-2-1-3-Les activités poids morts**

Les activités positionnées en poids morts ne peuvent bénéficier que d'une croissance très sélective dans quelques cas de figure limités par exemple, des compétences liées au marché peuvent être renforcées ou l'attractivité du marché peut augmenter suite à un effet de consolidation, ou encore parce qu'une sélection très active de clients peut être opérée.

Les activités situées en position de poids morts doivent faire un choix parmi trois possibilités, soit optimiser la situation présente (« moissonner ») en réduisant tous les coûts utiles et en supprimant tous les coûts inutiles souvent nombreux, soit en cherchant à se spécialiser sur un segment de marché où la concurrence est moins agressive et où une source de différenciation profitable a été identifiée, soit si aucune des solutions précédentes n'est satisfaisante en cédant l'activité ou en abandonnant la ligne de produits.

Quelle que soit la solution retenue, l'entreprise n'investira que si le retour sur investissement est rapide.

### **2-2-1-4-Les activités vaches à lait**

Les activités vaches à lait vont privilégier les opportunités de croissance dans des activités connexes, notamment sur le plan géographique.

Pour une activité en position de vache à lait, le principal objectif est la consolidation de la position dominante ; l'objectif marketing est de maintenir (ou d'améliorer mais faiblement) la part de marché ; les investissements sont limités à l'abaissement des coûts et à la mise en place de barrières concurrentielles.

La veille concurrentielle doit être permanente pour s'assurer qu'aucun concurrent ne gagne de la part de marché. Un des objectifs marketing critiques est le maintien d'un privilège de prix « Price premium » par rapport à ses concurrents.<sup>65</sup>

Pour le cabinet BCG, l'entreprise compétitive est celle qui réussit à obtenir une baisse des coûts unitaires, position obtenue par une accumulation d'expérience dans la fabrication des produits. C'est ce que l'on nomme généralement par « courbe d'expérience ».

Selon M. Porter (1982), la baisse des coûts due à l'expérience semble la plus importante dans les secteurs à forte main d'œuvre qui exigent des tâches compliquées ou des opérations complexes d'assemblage.

L'approche proposée par le cabinet BCG peut être réalisée à d'autres moments. L'évolution idéale consiste à ce que les activités dilemmes deviennent des vedettes et dans une seconde étape, la croissance se ralentissant, des vaches à lait.

En revanche, la trajectoire est jugée inquiétante, lorsqu'une activité initialement vedette, du fait d'erreurs de gestion en poids mort.

La matrice BCG présente l'avantage de la simplicité, de la clarté et de la faisabilité. Elle permet d'avoir une représentation globale de la position stratégique de l'entreprise. Elle intègre deux dimensions essentielles de la stratégie et de la gestion de l'entreprise, la finance et le marketing.

La matrice BCG est donc un outil pédagogique qui contribue à sensibiliser les entreprises sur l'importance des études de positionnement concurrentiel. En revanche, cette matrice présente plusieurs limites.

Elle réduit les problématiques stratégiques à deux dimensions mesurées par des indicateurs strictement quantitatifs. De plus, elle s'applique lorsque le coût constitue le seul avantage concurrentiel du secteur.

En effet, cette matrice repose essentiellement sur le principe de l'effet d'expérience qui permet de diminuer le coût unitaire d'un produit d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience, c'est-à-dire chaque fois que sa production cumulée a doublé.

---

<sup>65</sup> Op Cit Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). Le grand livre de la stratégie. Editions Eyrolles.

## *Chapitre II : La stratégie de diversification comme orientation stratégique*

Des réserves peuvent donc apparaître dès que l'activité de l'entreprise est réalisée en dehors des secteurs de la production. Une autre limite vient de l'analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise exprimé en part relative de marché.<sup>66</sup>

En effet, ce critère n'introduit aucune anticipation sur l'évolution future de l'activité et présente surtout la position actuelle de l'entreprise dans un environnement supposé stable (poids de l'expérience).

La matrice BCG occulte de ce fait tous changements pouvant modifier ou créer une rupture avec l'existant (innovation / saut technologique) et ainsi bouleverser les positions au sein du secteur.<sup>67</sup>

### 2-2-2- La matrice McKinsey

**Tableau 01 : La matrice McKinsey.**

		Vos atouts concurrentiels		
		Forts	Moyens	Faibles
Attrait du marché	Fort	Maintenir la position dominante	Investir pour passer en position dominante	investir de façon sélective (sortie possible)
	Moyen	Investir de façon sélective ou maintenir la position	Rentabiliser prudemment	Expansion limitée ou sortie progressive et sélective
	Faible	Protéger et se reconcentrer (rentabiliser au max)	Désinvestir de façon sélective	Abandonner (sortie et désinvestissement)
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

Source : <https://systemproject.fr> . consulté le 18-08-2023.

<sup>66</sup> Op Cit Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). Le grand livre de la stratégie. Editions Eyrolles.

<sup>67</sup> Idem

McKinsey s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise. Ce modèle prend en compte deux dimensions à savoir :

- L'attractivité du secteur.
- Et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS.

Pour définir ces deux dimensions, la matrice McKinsey utilise un modèle qualitatif, elle substitue à la logique de critères uniques adaptés à chacun des axes ; un ensemble de critères spécifiques correspondant aux situations en entreprises observées (détermination d'axes de type multicritères intégrant des appréciations subjectives) à savoir :

#### **2-2-2-1-La position concurrentielle**

Mesure la force relative de l'entreprise en terme de maîtrise de facteurs clés de succès du DAS. Elle repose sur plusieurs critères : la qualité de l'outil de production, l'intégration amont-aval de la production, la couverture géographique, l'image externe, la qualité de la distribution, la qualité du service R&D, la structure de financement, la qualité de la gamme de production.

#### **2-2-2-2-L'attrait de l'activité**

Il mesure tout à la fois la valeur intrinsèque de l'activité (activité en croissance rapide), et une valeur extrinsèque relative qui donne un point de vue original de l'entreprise, en y apportant une tonalité subjective (intérêt que l'activité représente pour une entreprise donnée).

L'attrait de l'activité peut ainsi être appréciée par plusieurs critères : le taux de croissance futur du DAS, le niveau de prix, les risques de substitution des produits, la stabilité technologique des procédés, le potentiel de gains de productivité, les barrières à l'entrée, la taille du segment, la saisonnalité du marché, le degré de fidélisation des clients, la fixation des prix.

On peut également citer comme critères d'appréciation, les facteurs économiques, technologiques, politiques, sociaux et industriels.

Les critères retenus pour chacun des deux axes peuvent donc être différents selon les entreprises et modifiés dans le temps en fonction des évolutions de l'environnement et de l'entreprise. D'où une vision dynamique stratégique.

Pour chaque segment stratégique, il existe trois principaux choix qui sont :

- Se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes.
- se développer dans les zones fortes.
- Et se retirer dans les zones faibles (logique de retrait).

La matrice McKinsey préconise une stratégie pour chacun des DAS identifiés, répartis en neuf segments stratégiques. Cette matrice présente l'avantage par rapport à la matrice BCG d'avoir un réalisme plus fort, de prendre en compte l'intérêt stratégique de l'entreprise. Elle prend notamment en compte un ensemble important de variables qualitatives (culturelles, organisationnelles, identitaires...) et donne un aperçu des synergies possibles entre activités.

En revanche, elle s'appuie sur une méthode assez complexe à mettre en œuvre. De plus, on peut souligner le risque de subjectivité lors de la sélection des critères, des pondérations et de la notation. Il y a par conséquent un risque, si on n'y prend pas garde, de validité au niveau des décisions.

### **2-3- les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification**

Une multitude d'avantage et d'inconvénients qui se présente à savoir :

#### **2-3-1-Les avantages de la stratégie de diversification**

Certains des avantages de la diversification sont semblables, au degrés près, à ceux de la différenciation. La diversification peut d'abord permettre le maintien ou l'augmentation de la rentabilité totale de l'entreprise, en compensant notamment la baisse de profit de certains produits par le lancement de productions dont les marges sont meilleures. Elle peut aussi créer des synergies dans différents domaines (production, commercialisation, connaissance d'un besoin) grâce au maintien d'une caractéristique stable. Elle permet, enfin, de réduire le pouvoir d'initiative des concurrents, en les obligeant à concentrer leurs efforts sur une politique d'imitation plutôt que d'action originale.

Toutefois, la diversification implique des changements plus profonds que la différenciation et présente, de ce fait, des avantages spécifiques importants. La diversification constitue tout d'abord un moyen dynamique d'assurer la continuité de l'entreprise. C'est par elle que la firme se renouvelle dans ses bases, tout en conservant son identité. Lorsque la volonté de diversifier est l'un des éléments moteur des choix stratégiques (cas des firmes les plus

dynamiques), elle constitue un processus permanent de reconversion progressive, qui bénéficie à la fois à l'entreprise elle-même et à la collectivité.

La diversification permet aussi d'accroître la stabilité des performances (rentabilité, croissance) et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise. A court terme, il s'agit d'amortir l'impact des fluctuations des conjonctures sectorielles. A plus long terme, en augmentant le nombre des activités, on diminue les risques liés à l'imprévision, à la défaillance d'un marché particulier ou à l'apparition de nouveaux concurrents.<sup>68</sup>

### **2-3-2-Les inconvénients de la stratégie de diversification**

La diversification est donc la voie privilégiée dont dispose l'entreprise pour s'affirmer dans un environnement turbulent et souvent menaçant. Mais elle implique, de manière corollaire, que la firme accepte de cesser d'être unitaire. Si cette évolution n'est pas planifiée et organisée avec rigueur et précaution, elle comporte un risque d'éclatement de l'entreprise qui constitue l'une des principales limites à la politique de diversification.

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

- Sur le plan interne, un premier aspect peu favorable est 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 la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités. Pour éviter l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des structures internes (forme multi-divisionnelle, en particulier) adaptées à cette nouvelle situation. D'un point de vue pratique, le choix précis des domaines de responsabilité des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité : il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économies d'échelle et celle de la souplesse stratégique.

---

<sup>68</sup> Soulié D - Analyse économique et stratégie d'entreprise (1992), EDICEF/AUPELF

- Un troisième danger se trouve dans le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique, si la politique de diversification est trop rapide ou trop systématique et ne s'appuie pas sur une préparation suffisante. Dans ce cas, la firme ajoute simplement de nouvelles activités à celles qu'elle poursuivait antérieurement, sans faire l'effort de les intégrer dans l'ensemble, ni même, bien souvent, sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible d'y parvenir. L'entreprise multi-productrice se transforme en une collection inorganisée d'entités distinctes. Les synergies positives, lorsqu'elles existent, sont peu ou mal exploitées.

En revanche, la perte de cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait même des modalités de gestion : existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflits de priorité entre les diverses activités.<sup>69</sup>

- Un dernier risque interne est lié à la possibilité d'erreur dans les choix de diversification. Certes, avant de prendre sa décision, l'entreprise devrait réunir toutes les informations pertinentes sur les possibilités qu'elle a détectées et les examiner soigneusement.

Mais il arrive que certaines incompatibilités (synergies négatives) entre activités soient difficiles à déceler a priori, et ne se révèlent qu'après la diversification. Il s'agit, bien souvent, d'aspects immatériels liés à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement. Il importe, dès que ce phénomène se manifeste, de renoncer à la diversification et de supprimer l'activité concernée (en la vendant, si cela est possible), avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

Le risque d'accroissement de la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut, en effet, que l'entreprise atteigne rapidement la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent, des investissements massifs et indivisibles. Il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. 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 importe enfin, dans l'estimation des coûts de l'opération, de ne sous-estimer l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Ces dernières, en particulier, accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.

---

<sup>69</sup> Op Cit Soulié D - Analyse économique et stratégie d'entreprise (1992), EDICEF/AUPELF

Cette augmentation de la vulnérabilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu, sans prendre de grands risques quant à leur survie, pratiquer une politique de diversification très active. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes, et conduit les firmes à adopter une attitude plus rigoureuse. Dans un univers turbulent de concurrence accrue et de débouchés restreints, les incitations à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus pressantes.

La nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de croissance, ce qui conduit à un recours plus prudent à la diversification. La régulation exercée par les marchés financiers (OPA hostiles, notamment) est une illustration de cette évolution actuelle.<sup>70</sup>

### **Conclusion**

Chaque entreprise prend un risque en choisissant de se diversifier, bien que ce risque puisse être géré grâce à une planification minutieuse. La pression de l'évolution technologique actuelle peut également être un incitatif pour se lancer dans la diversification. Cependant, les avantages d'une diversification réussie peuvent offrir des années de succès à l'entreprise, ce qui en vaut la peine.

Le présent chapitre met en évidence une variété de stratégies et de moyens de diversification qui sont adaptés aux phases de croissance stable ainsi qu'à un contexte propice. Toutefois, leur mise en œuvre est complexe et les résultats sont souvent difficiles à prévoir, car elles comportent un niveau de risque élevé pour les managers qui peuvent ne pas mesurer toutes les conséquences. C'est pourquoi il est essentiel de se préparer minutieusement en effectuant une étude approfondie du marché cible.

En fin de compte, les stratégies de diversification répondent à divers besoins tels que la conquête du marché, l'optimisation des ressources, la satisfaction des intérêts personnels des managers, l'adaptation aux fluctuations du marché, ou encore comme moyen de sortir d'une crise économique.

Cependant, la diversification entraîne des changements dans l'entreprise pour lesquels les dirigeants disposent de divers leviers pour les gérer.

---

<sup>70</sup> Soulié D - Analyse économique et stratégie d'entreprise (1992), EDICEF/AUPELF

*Chapitre III : La stratégie  
de diversification au  
niveau de l'entreprise*

*ELECTRO  
INDUSTRIES*

## **Introduction**

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les concepts clés de la stratégie et de mieux comprendre en quoi consiste la stratégie de diversification.

Dans ce chapitre dernier, nous allons mettre en pratique l'aspect théorique des deux chapitres précédent à travers l'étude de cas de ELECTO INDUSTRIES.

Ce chapitre se divisera en deux sections. Dans la première, nous allons retracer le passé de l'entreprise et suivre son évolution à travers le temps, ensuite nous présenterons son organigramme et ses différentes unités de production. Dans la deuxième section, nous procéderons à l'analyse des données qu'on a récoltées pendant notre étude de terrain puis nous analyserons les résultats afin d'essayer de prouver l'existence d'une stratégie de diversification au sein de l'entreprise.

## **Section 01 : Présentation de l'étude et de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

Dans cette section nous allons voir en quoi consiste notre étude et la méthodologie utilisée afin de la mener. Nous allons ensuite faire une présentation générale de l'organisme d'accueil.

### **1-1-Elements de méthodologie**

Nous avons opté dans notre travail de recherche pour une démarche qualitative basée sur une des entretiens informels qui consiste à collecter des informations en interne dans l'entreprise , de les trier en fonction de leur pertinence puis de les analyser pour faire ressortir des résultats en utilisant deux outils d'analyse stratégique qui sont : la matrice SWOT et la matrice BCG, dans le but de répondre à notre problématique qui est de savoir en quoi la stratégie de diversification constitue une orientation stratégique des produits de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES.

La démarche qualitative est une méthode de recherche exploratoire qui se concentre sur la collecte et l'analyse d'informations non numériques, telles que des opinions et des expériences, afin de comprendre en profondeur les phénomènes sociaux. Elle met l'accent sur l'interprétation contextuelle et la subjectivité des participants, permettant aux chercheurs de développer des théories nouvelles ou améliorées.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

Un entretien informel est une conversation non structurée et non planifiée entre deux ou plusieurs personnes. Contrairement aux entretiens formels, il n'a pas de cadre rigide, permettant aux participants de discuter librement sans suivre un script préétabli. Ces entretiens sont souvent spontanés et favorisent un échange naturel d'informations, généralement utilisés pour obtenir des perspectives authentiques sur un sujet donné.

#### **1-2- Présentation de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

##### **1-2-1-Historique de l'entreprise**

Electro-Industries trouvent ses origines dans la restructuration de l'entreprise électronique de SONELEC (Société Nationale d'Electronique).

En 1971, SONELEC a conclu un accord portant sur la création d'un complexe comprenant trois unités de production à TIZI-OUZOU. Parmi celles-ci, l'unité de fabrication de matériel électronique (MEI) était la plus importante. Cette initiative faisait suite à l'augmentation des demandes sur le marché et à la nécessité de renforcer l'indépendance de la production nationale.

En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence : SIEMENS : pour les produits Alternateurs, Générateurs, et Groupes électrogènes ;

TRAFO-UNION : pour le produit Transformateur

FRITZ-WERNER : pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les Transformateurs, et en janvier 1986 pour les Moteurs/Alternateurs, ces produits étaient fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'au 1992.

Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est appelée dorénavant ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques) composée de sept filiales parmi lesquelles le complexe MEI qui est considéré comme le plus important, vu l'importance de son chiffre d'affaires

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

Enfin, Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration concrétisée par la scission de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure Electro-Industries.

#### **1-2-2-Localisation et superficie**

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 8km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

#### **1-2-3-Statut juridique et capital social**

L'entreprise ELECTRO INDUSTRIES est une entreprise publique économique (EPE) /Société par actions (SPA).

Son capital social s'élève à 4 753 000 000 DA détenus à 100% par le HOLDING ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'état.

#### **1-2-4-Domaine d'activité**

Electro-Industrie est la principale entreprise dans le domaine de l'Industrie électrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements à savoir :

##### **1-2-4-1-Activité Principale**

Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (Transformateurs de distribution, moteurs Electriques asynchrones et alternateurs triphasés)

##### **1-2-4-2-Activité secondaire**

Sous-traitance (Fabrication, maintenance, contrôle...)

#### **1-2-5-Présentation des unités de fabrication**

##### **1-2-5-1-Unité de fabrication moteurs électriques (UME) :**

ELECTRO-INDUSTRIES fabrique des moteurs électriques basse tension (BT) qui sont de deux types : asynchrones triphasés à une ou deux vitesses, et monophasés avec deux condensateurs pour le démarrage et le fonctionnement continu. Ces moteurs sont construits de manière hermétique avec une ventilation externe, et peuvent être fabriqués en alliage d'aluminium ou en fonte. Les rotors des moteurs varient entre simple et double cage d'écureuil,

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

avec des matériaux différents en fonction de la puissance du moteur : aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances, et barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances. ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité de production théorique de 60 000 unités par an pour ces moteurs.

#### **1-2-5-2-Unité de fabrication transformateurs (UTR)**

Les transformateurs fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont en conformité totale avec les normes de la CEI 60076 et de la VDE 0532. Ils sont de type triphasé, disponibles en versions extérieures et intérieures, et peuvent être respirants ou étanches, avec des bornes soit embrochables soit en porcelaine.

Ces transformateurs sont immergés dans un diélectrique caloporteur minéral, suivant la norme EN CEI 60076, et utilisent un système de refroidissement ONAN.

La partie active du transformateur se compose de deux enroulements, un pour la moyenne tension (MT) et un autre pour la basse tension (BT), tous deux de forme cylindrique et fabriqués en cuivre électrolytique. Ces enroulements sont disposés de façon concentrique et montés sur un circuit magnétique constitué de tôles à grains orientés.

Ils sont spécialement conçus pour un fonctionnement continu à une fréquence de 50 Hz, à une altitude inférieure à 1000 mètres et à une température ambiante ne dépassant pas 40°C.

La capacité de production d'ELECTRO-INDUSTRIES pour ces transformateurs est de 5000 unités par an.

#### **1-2-5-3-Unité de prestations technique (UPT)**

ELECTRO-INDUSTRIES propose un large éventail de services techniques aux entreprises, incluant la fabrication de pièces et d'accessoires en aluminium par injection, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, ainsi que le traitement thermique, entre autres. L'équipe spécialisée de l'unité technique possède une grande expérience et des compétences professionnelles pour répondre à toutes les demandes des clients.

### **1-2-6-Politique qualité de l'entreprise**

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels : Transformateurs de distribution immergés dans l'huile et Moteurs électriques.

Notre objectif est d'améliorer en continu nos performances et de satisfaire en permanence nos clients par la fourniture de produits de « Qualité » en toute « Sécurité » et en préservant « l'environnement ». C'est une valeur fondamentale de notre entreprise.

Pour cela, nous nous engageons à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs, à savoir :

- L'optimisation de nos produits, le renouvellement de l'outil et la mise à niveau des équipements de production.
- L'extension de la gamme de nos produits par :
  - ❖ La fabrication des transformateurs MT/HT de moyenne puissance 5 MVA -15 MVA.
  - ❖ La fabrication des moteurs électriques spécifiques (ADF, avec freins, avec réducteur).
  - ❖ Le montage des groupes électrogènes.
  - ❖ La relance de la fabrication des alternateurs synchrones.
- L'encouragement du partenariat pour le transfert technologique et du savoir-faire.
- L'élargissement du portefeuille client par de nouveaux distributeurs de nos produits.
- La dynamisation des activités commerciales et marketing par la mise en place d'une politique de veille économique.
- La réduction du nombre d'accidents de travail.

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes pour :

- Satisfaire nos clients.
- Satisfaire aux exigences des parties intéressées.
- Allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- Mettre à niveau les compétences du personnel par la formation.
- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- Surveiller en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé.
- Prévenir la pollution et améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir sans l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

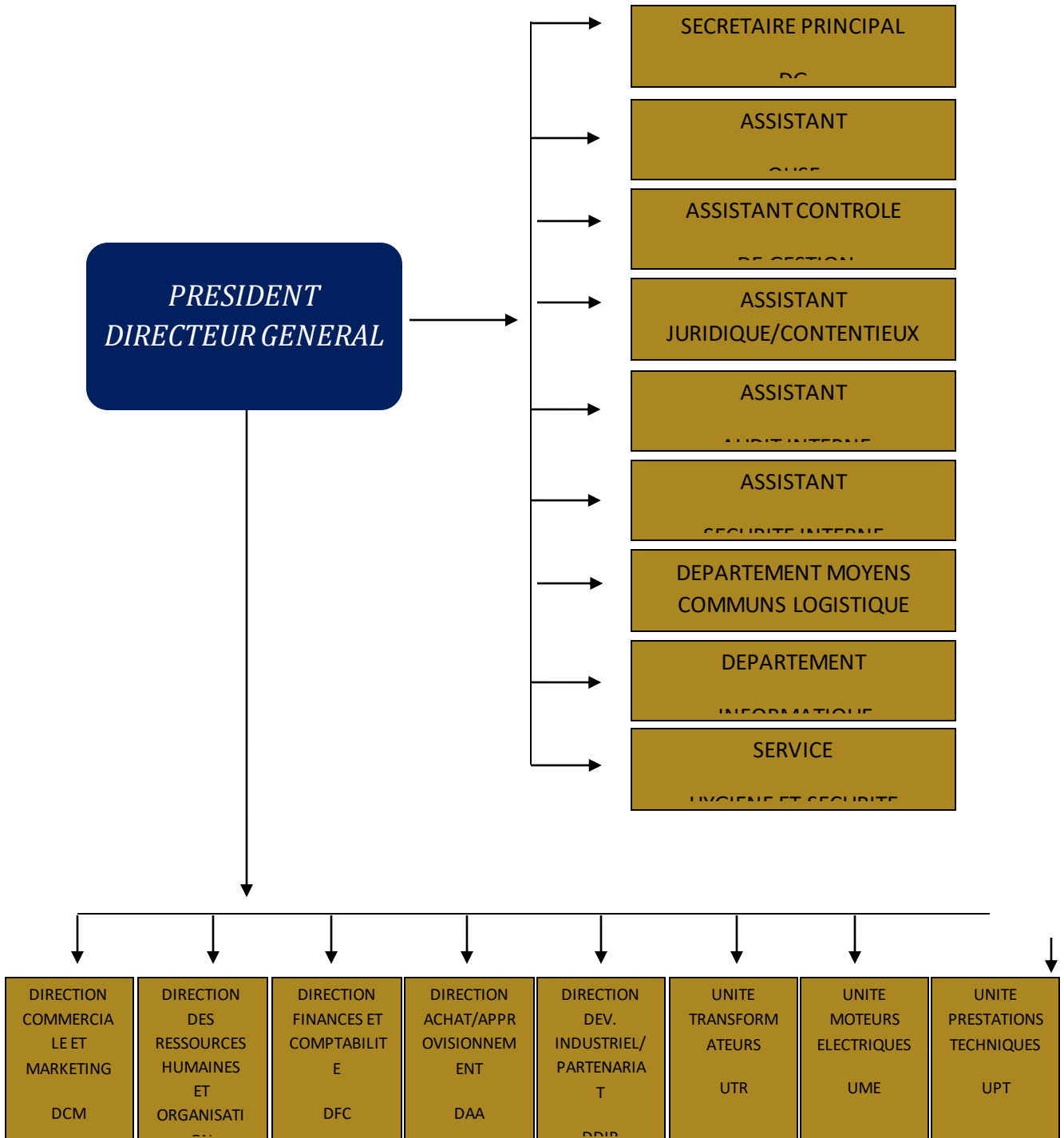
**Source : Propriété de l'entreprise, voir annexe 05.**

### **1-2-7-Organigramme de l'entreprise Electro Industries**

À la tête de l'entreprise se trouve un Président Directeur Général (PDG) chargé de coordonner les différents départements et de gérer efficacement l'entreprise. Son rôle principal est de prendre des décisions stratégiques importantes. D'un point de vue organisationnel, il est soutenu dans ses fonctions par des assistants.

L'entreprise Electro-Industries est divisée en six départements qui ont pour mission d'assurer le bon déroulement du processus de production de l'unité. Leur objectif principal est de répondre aux demandes du marché afin de maximiser les bénéfices.

**Figure 10 : organigramme de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES.**



### **1-2-8-Partenariat Stratégique : Nouvelle Usine de Transformateurs de Puissance entre Algérie et Inde (projet Vijai Electricals)**

Une société algéro-indienne, Vijai Electricals Algérie, spécialisée dans la fabrication de transformateurs de grande puissance a été officiellement créée dimanche 11/03/2018 lors d'une assemblée générale constitutive tenue au siège de la société publique Electro-industrie, sis à Azazga.

#### **1-2-8-1-Description du projet**

Le 11/03/2018, l'entreprise publique Electro-Industrie d'Azazga a conclu un partenariat avec une entreprise indienne et Sonelgaz pour établir une nouvelle usine de production de transformateurs de grande puissance.

Lors d'une assemblée générale constitutive qui s'est déroulée le même jour au siège d'Electro-Industrie à Azazga, une société algéro-indienne nommée Vijai Electricals Algérie, spécialisée dans la fabrication de transformateurs de grande puissance, a été officiellement créée à Tizi-Ouzou.

#### **1-2-8-2-Fiche technique du projet**

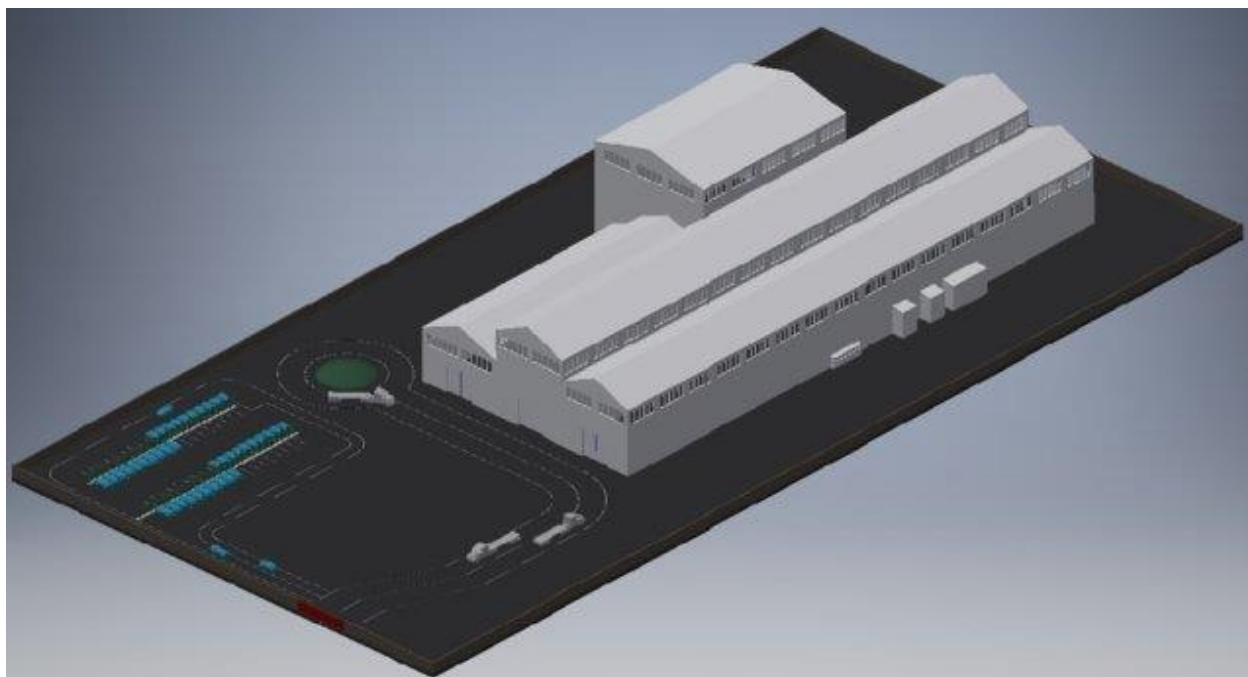
- Denomination: Vijai Electricals Algérie.
- Forme juridique : Société Par Actions (SPA)
- Raison sociale : Conception, fabrication et commercialisation de transformateurs de grande puissance.
- Capital social : 1 401 MDA, réparti comme suit :
  - Electro-industries: 45 %
  - Sonelgaz: 15 %
  - Vijai Electricals Limited: 40 %
- Siège social : Route Nationale N°12 AZAZGA Wilaya de Tizi-Ouzou.
- Superficie totale de l'Usine : 33 000 m<sup>2</sup>, dont 9 940 m<sup>2</sup> bâtie.
- Origine de la propriété : Electro-industries.
- Durée de réalisation : 22 mois.
- Création d'emplois : 358 postes permanents.
- Sous-traitants locaux : Différentes filiales des Groupes IMETAL et AGM – Autres entreprises publics et privées.
- Taux d'intégration industrielles : 45 % à 60 % sur 05 à 06 ans.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

- Gamme de puissances : 40 - 60 - 120 et 300 MVA
- Gamme de tensions : 60 - 200 et 400 KV
- Le marché ciblé : - SONELGAZ
- Exportation (Maghreb - Moyen Orient - Afrique)
- Capacité de production : 115 unités/an.
- Puissance totale : 8 300 MVA.

**Figure 11 :** Maquette de l'usine.



**Source :** Electro Industries SPA, [www.electro-industries.com/spip.php?article100](http://www.electro-industries.com/spip.php?article100)

La future entreprise commune se concentrera principalement sur la fabrication de transformateurs de grande puissance destinés aux principaux clients dans le secteur de l'énergie en Algérie, notamment le groupe Sonelgaz, qui a régulièrement besoin d'importer ce type de transformateur pour ses projets.

Le groupe indien aspire à ce que cette nouvelle collaboration soit non seulement un moyen de répondre à la demande du marché algérien, mais également de servir les marchés de la région du Maghreb, du Moyen-Orient et de l'Afrique.

Il est important de noter que le document officialisant cet accord a été signé par le PDG d'Electro-Industrie, Djilali BenTaha, le propriétaire du groupe indien Vijai Electricals LTD, Dassari Gai Ramesh, ainsi que des représentants du groupe Sonelgaz. Cette signature a eu lieu en présence du président du groupe Elec El Djazair.

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

**Section 02 : Analyse des données et discussion des résultats**

**2-1- analyse de la situation de l'entreprise**

**2-1-1-Répartition des salariés selon le cadre socio-professionnel**

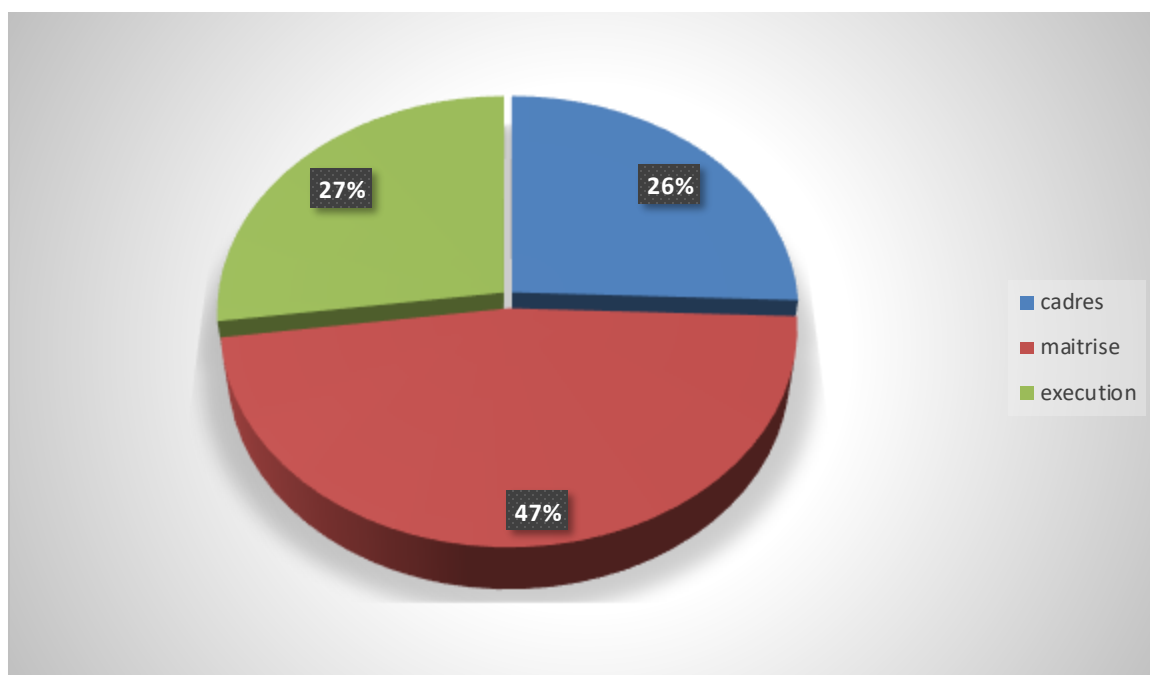
L'entreprise compte un effectif de 845 employés répartis en trois catégories socio-professionnelles : les cadres, maîtrises, exécutants.

**Tableau 02 : évolution des effectifs selon le cadre socio-professionnel et nature d'emploi (2022).**

Catégories		Etat des effectifs à fin 2021	*Mouvements Exercice 2022		Etat des effectifs à fin 2022
			Entrées	Sorties	
Cadres	C.D.I*	217	5	4	218
	C.D.D	1	5	1	5
	CTA	0			0
	<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>223</b>
Maîtrise	C.D.I	403	24	180	247
	C.D.D	0			0
	CTA	0			0
	<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>24</b>	<b>180</b>	<b>247</b>
Exécution	C.D.I	215	185	29	371
	C.D.D	4			4
	CTA	12		12	0
	<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>185</b>	<b>41</b>	<b>375</b>
<b>Total</b>	C.D.I	835	214	213	836
	C.D.D	5	5	1	9
	CTA	12	0	12	0
	<b>Total</b>	<b>852</b>	<b>219</b>	<b>226</b>	<b>845</b>

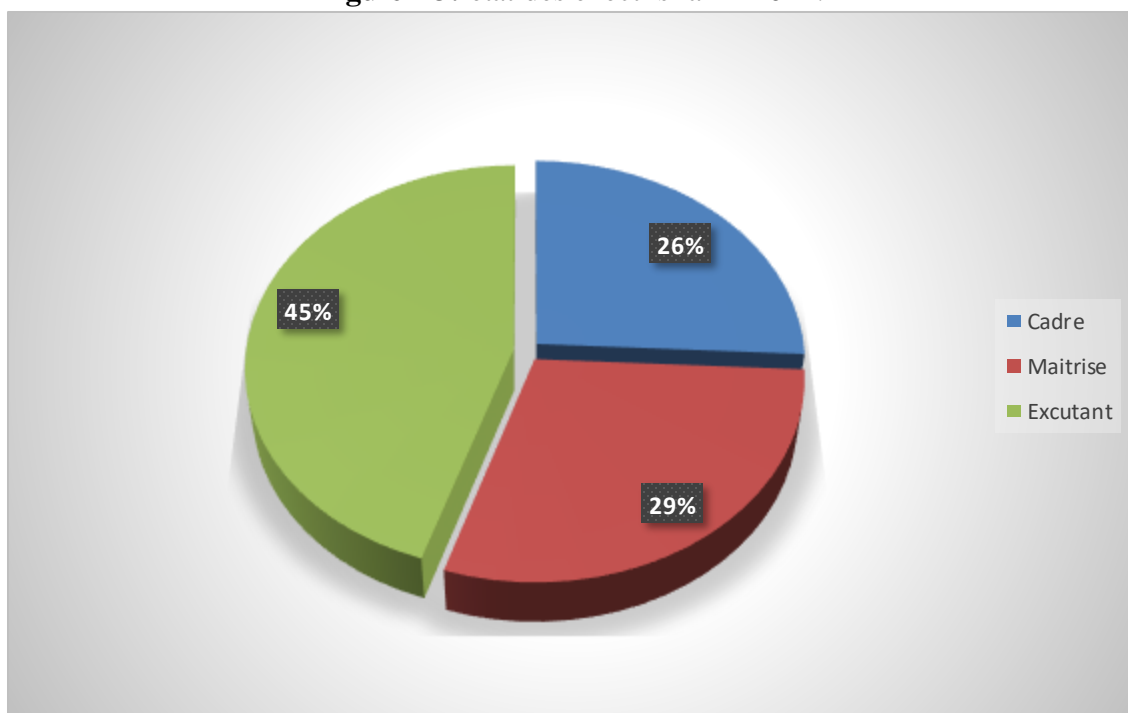
Source : réalisé par nous-même à partir des documents de l'entreprise.

**Figure 12 :** Etat des effectifs à fin 2021.



Source : réalisé par nous même à partir du tableau 02.

**Figure 13:** etat des effectifs a fin 2022.



Source : réalisé par nous même à partir du tableau 02.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

L'analyse de l'état des effectifs de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES selon le cadre socioprofessionnel pour les années 2021 et 2022 révèle des changements significatifs dans la répartition des employés par catégorie. Voici quelques observations clés à partir des données fournies :

❖ **Stabilité des cadres :**

- En 2021, les cadres représentaient 26% des effectifs.
- En 2022, la proportion de cadres est restée inchangée à 26%.
- Cela suggère une stabilité dans la hiérarchie de l'entreprise en ce qui concerne les cadres.

❖ **Réduction des effectifs de maîtrise :**

- En 2021, la catégorie "maîtrise" représentait la majorité des effectifs de l'entreprise, soit 47%.
- En 2022, la proportion de maîtrise a considérablement diminué pour atteindre 29%.
- Cette réduction est significative et indique un changement majeur dans la composition socioprofessionnelle de l'entreprise.

❖ **Augmentation des effectifs d'exécution :**

- En 2021, les employés de la catégorie "exécution" représentaient 27% des effectifs.
- En 2022, cette proportion a augmenté pour atteindre 45%.
- Cette augmentation dans la catégorie "exécution" coïncide avec la réduction des effectifs de maîtrise. Cela peut indiquer un changement dans la structure de l'entreprise, avec une augmentation des travailleurs d'exécution au détriment des employés de maîtrise.

En résumé : Les données montrent une stabilité dans la catégorie des cadres, mais une transition majeure de la catégorie de maîtrise vers la catégorie d'exécution au cours de l'année 2022. Cette transition peut être le résultat de divers facteurs, tels que des réorganisations, des changements de priorités, des économies de coûts, ou d'autres facteurs spécifiques à l'entreprise.

#### **2-1-2-Analyse de la clientèle**

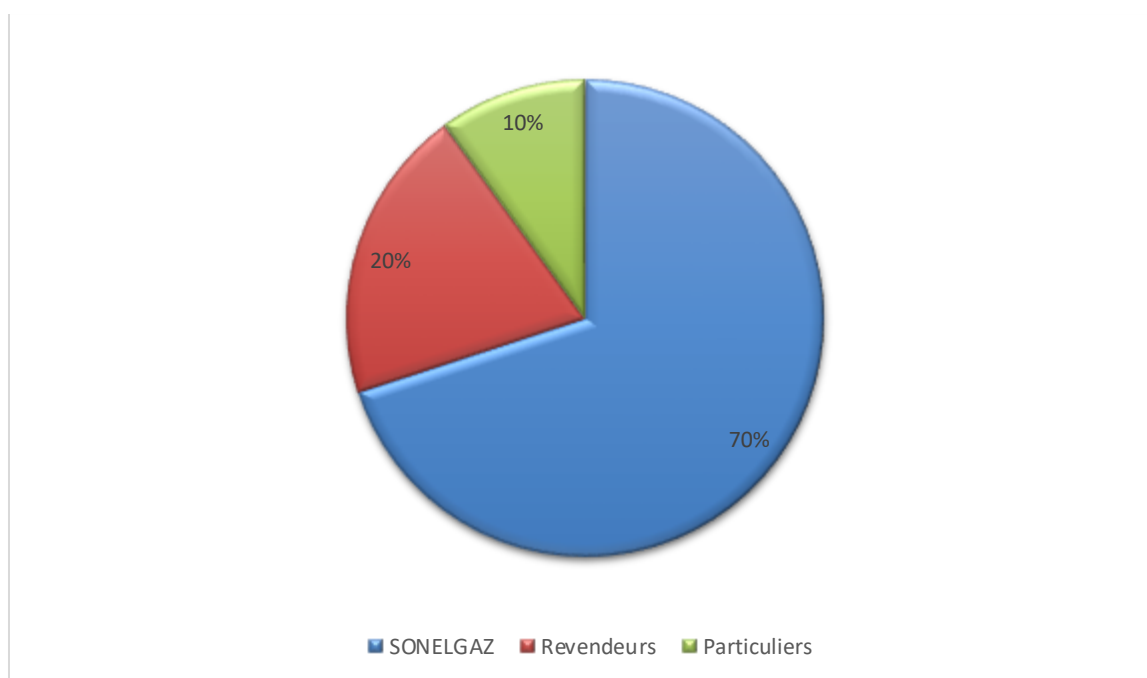
ELECTRO INDUSTRIES travaille principalement avec trois catégories de clientèle (SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers) :

- ❖ **SONELGAZ :** En tant qu'entreprise publique à vocation économique, elle se consacre principalement à la production, au transport et à la distribution d'électricité et de gaz. Plus précisément, des accords de vente sont conclus avec ELECTRO-INDUSTRIES pour l'achat de transformateurs à haute capacité. Cette collaboration fructueuse entre SONELGAZ et ELECTRO-INDUSTRIES a abouti à un chiffre d'affaires exceptionnel, représentant 70% du total des ventes de l'entreprise.

### **Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

- ❖ Les revendeurs : En d'autres termes, les commerçants sont principalement intéressés par l'achat de moteurs électriques, et l'achat de transformateurs est rare dans leur cas. Malgré cela, ELECTRO-INDUSTRIES réalise une part importante de ses ventes, équivalant à 20% du chiffre d'affaires total, grâce à ses transactions avec ces commerçants.
- ❖ Les particuliers : Les particuliers acquièrent les produits individuellement, souvent des moteurs de capacité minimale ou des pièces électriques (unités de prestation). Leur part dans le chiffre d'affaires total d'ELECTRO-INDUSTRIES représente 10%.

**Figure 14 :** Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires.



**Source :** réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

L'analyse du cas de la clientèle de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires est importante pour comprendre la répartition de la source de revenus de l'entreprise entre différents segments de clients. Dans ce cas, il existe trois segments de clientèle distincts : "SONELGAZ", "Les revendeurs" et "Les particuliers". Voici quelques points clés à noter à partir des données fournies :

- ❖ Répartition du chiffre d'affaires :
  - La clientèle "SONELGAZ" représente 70% du chiffre d'affaires total de l'entreprise.
  - Les revendeurs contribuent à hauteur de 20% du chiffre d'affaires total.
  - Les particuliers représentent 10% du chiffre d'affaires total de l'entreprise.
- ❖ Importance de la clientèle "SONELGAZ" :

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

La clientèle "SONELGAZ" est le segment le plus important en termes de chiffre d'affaires, avec une part de 70%. Cela signifie que l'entreprise dépend fortement de "SONELGAZ" pour la majorité de ses revenus. Il est essentiel de maintenir une relation solide avec ce client pour assurer la stabilité financière de l'entreprise.

❖ Contribution des revendeurs :

Les revendeurs jouent un rôle significatif en contribuant à 20% du chiffre d'affaires total. Bien que leur part soit moins importante que celle de "SONELGAZ", elle reste non négligeable. Cela suggère que l'entreprise doit maintenir de bonnes relations avec ses revendeurs et surveiller leur performance.

❖ Segment des particuliers :

Les particuliers représentent 10% du chiffre d'affaires. Bien que leur part soit la plus petite parmi les trois segments, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle est moins importante. Les particuliers peuvent représenter un marché de masse, et il peut être stratégique pour l'entreprise de développer ce segment pour diversifier ses sources de revenus.

***En résumé :*** la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise entre les trois segments de clientèle montre une forte dépendance à l'égard de "SONELGAZ", suivi des revendeurs, tandis que les particuliers ont une part moins importante. Pour assurer la stabilité et la croissance de l'entreprise, il serait judicieux de diversifier davantage les sources de revenus, notamment en cherchant des moyens de renforcer les ventes auprès des particuliers et en continuant à entretenir de bonnes relations avec "SONELGAZ" et les revendeurs.

### **2-1-3-Les partenaires de l'entreprise**

Ces entreprises sont répertoriées dans le tableau ci-dessous, avec huit partenaires aussi bien pour les transformateurs que pour les moteurs électriques.

**Tableau 03 : Partenaires de l'entreprise.**

<b>Partie transformateurs</b>	<b>Partie moteurs électriques</b>
SODIMEL SPA	ETS GABOUSSA TOUFIK
EURL BENKAD CABLES	SARL EQUIPAL
Group RIADH ELFATH	SARL ELEDIS DISTRIBUTING COMPANY
SARL GOGELBA MAHI	EURL DHIRAR ELECTRICITE
EURL AMI RELEC	EURL JUELLE TRAVAUX MULTIPLE ATTA
SARL SODI MFEL	BEYAT AHMIDDA
EURL EGDS	SIDI AHMED LAID
SARL FAMELEC	SARL RAHIL

**Source :** Document interne de l'entreprise

Nous remarquons à travers ce tableau que l'entreprise dispose d'un nombre conséquent de partenaires que ce soit pour la partie transformateurs et la partie moteurs électriques ce qui constitue un avantage pour l'entreprise dans le sens où celle-ci s'ouvre plusieurs portes pour développer au mieux ses produits en profitant de l'expertise de ses différents partenaires.

### **2-1-4-Les concurrents de l'entreprise**

#### **2-1-4-1-Concurrents directs**

Actuellement, l'entreprise doit faire face à un concurrent direct nommé EL SEWEDY CABLES ALGERIA.

#### **2-1-4-2-Concurrents indirects**

Cette catégorie de concurrents peut être résumée comme suit :

-Les importateurs de matériels électriques : Cette catégorie d'entreprises s'approvisionne en produits d'importation et propose des transformateurs à des prix très bas aux utilisateurs.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

Leurs tarifs compétitifs résultent de l'exonération des droits de douane sur les produits en provenance de l'Union européenne et de la zone de libre-échange des pays arabes.

Il est également à noter l'importation de produits en provenance de Chine et d'Inde, bien que leur qualité médiocre leur permette de proposer des prix bien inférieurs à ceux du marché.

De plus, bon nombre de ces importateurs sont disposés à opter pour les produits de notre entreprise à condition que des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité leur soient proposées.

-Les entreprises exerçant dans les réseaux de distribution d'électricité et les installations industrielles : Ces entreprises effectuent un grand nombre de transformations et servent d'intermédiaires pour les utilisateurs dans leurs projets d'installations électriques.

Ce groupe de concurrents ne se caractérise pas par sa fidélité envers ses sources d'approvisionnement, mais est uniquement motivé par des offres de prix compétitives et une disponibilité immédiate.

Par conséquent, il est susceptible d'être facilement conquis par l'entreprise en proposant des prix plus attractifs.

#### **2-1-4-3-La future concurrence**

Selon diverses sources d'informations et des contacts établis, deux nouveaux acteurs prévoient de s'implanter en Algérie en tant que fabricants de transformateurs de distribution. Ces projets seront réalisés en partenariat avec le constructeur UTEC d'Arabie Saoudite et le fabricant indien NUCCON. L'arrivée de ces entreprises risque de mettre en péril l'activité, d'autant plus qu'elles ont déjà réussi à pénétrer le marché avec des volumes de vente importants au cours des cinq dernières années.

Toujours selon ces sources on a pu mettre en lumière la faiblesse des prix pratiqués sur le marché. Cette tendance, héritée de la position monopolistique précédente, peine à s'affirmer et à attirer davantage de clients.

Conscients que la fixation des prix est l'un des facteurs les plus décisifs pour fidéliser la clientèle et conquérir de nouveaux segments du marché, une révision de cette politique tarifaire est plus que nécessaire. Il s'agit d'une priorité absolue.

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

---

---

**2-1-5-Les principaux fournisseurs de l'entreprise**

**2-1-5-1-Les principaux fournisseurs locaux**

SIDER, NAFTAL, divers opérateurs publiques et privé.

**2-1-5-2-Les principaux fournisseurs étrangers**

**Tableau 04 : les principaux fournisseurs étrangers.**

<b>Fournisseurs</b>	<b>Pays</b>
WELMAC	Belgique
FITZ	Colombie
WERNER	Allemagne
SOFILEC	France
OTTO WOLF	Allemagne
CENTROZAP	France
PROCELIS	France
NYNAS	France
DELIGNIT	Allemagne
TREMASA	Maroc
MATELEC	Liban
ARIMEKS	France

**Source :** Document interne de l'entreprise.

A travers ce tableau nous pouvons déduire que la majorité des fournisseurs de l'entreprise sont européens ce qui leur assure des matières premières de grande qualité en vue du développement avancé des marchés européens et leur compétitivité intense ce qui les oblige à fabriquer des matières premières de qualité afin de rester compétitives, ce qui explique la qualité des produits d'ELECTRO INDUSTRIES.

**2-1-6-Les distributeurs et intermédiaires**

**Tableau 05 : les agents agréés.**

<b>Agents agréés</b>	<b>Wilaya</b>
SARL SODIMEL	Alger
EURL BENKAD	Mascara
Groupe RIAD	Sétif
SNC SODIMEL	Sétif
SARL COGELBA Mahi	Tlemcen

**Source :** Document interne de l'entreprise.

Le réseau de distribution de l'entreprise ne touche que 4 wilayas sur 58, ce qui résulte une perte de clients potentiels et des parts de marché non exploitées.

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

**2-1-7-Analyse de l'entreprise par la matrice SWOT**

Il s'agit ici d'analyser les forces et les faiblesses (diagnostic interne), les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe).

**Tableau 06 : Forces et Faiblesses de l'entreprise.**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une notoriété bien établie en tant que leader sur le marché national de l'électrotechnique.</li> <li>-Une participation significative dans la création de la société « VIJAELECTRICALS ALGERIE » avec une part de 45% du capital, soit 630 300 000,00 en partenariat avec « VIJAELECTRICALS INDIA » (40%) et « SONELGAZ » (15%).</li> <li>-une gamme variée de produits de qualité, comprenant des moteurs électriques, des transformateurs et des groupes électrogènes, ainsi qu'une unité de maintenance pour assurer le bon fonctionnement des équipements, des moyens de production et des infrastructures.</li> <li>-Un potentiel d'investissement important, englobant des unités de production supplémentaires.</li> <li>-Une superficie de terrain étendue sur 37 hectares, comprenant des ateliers, des entrepôts, et un bâtiment administratif.</li> <li>-Un renouvellement régulier de l'outil de production, en accord avec les nouvelles technologies.</li> <li>-Une mise à niveau continue de l'outil de production.</li> <li>-un personnel hautement qualifié, notamment dans le domaine de l'électrotechnique, du génie mécanique, avec une capacité de recherche et d'innovation.</li> <li>-une disponibilité du marché de l'emploi pour le recrutement de nouveaux talents</li> <li>-La réintégration des jeunes apprentis formés et qualifiés par l'entreprise.</li> <li>-Une forte demande sur le marché local pour les produits de l'entreprise, grâce à la compétitivité en terme de qualité/prix.</li> <li>-L'utilisation de la comptabilité analytique pour la détermination des coûts.</li> <li>-Le développement de produits financiers pour les placements financiers.</li> <li>-La mise en place d'un système de gestion intégré conforme aux normes ISO 9001, ISO14001 et ISO 45001, actuellement en cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'endettement élevé de l'entreprise est principalement dû à : <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'emprunt bancaire utilisé pour le financement de la modernisation des équipements de production ainsi que pour les investissements immatériels.</li> <li>❖ La part de l'entreprise dans le capital social de la nouvelle société mixte « SPA VIJAELECTICALS ALGERIE » qui n'a pas été entièrement libérée.</li> </ul> </li> <li>-Facteurs qui affectent la situation financière de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les charges d'amortissement élevées liées aux immobilisations renouvelées au cours de la dernière décennie.</li> <li>❖ Les charges indirectes importantes qui impactent les coûts de production des produits, réduisant ainsi les marges sur les prix de vente.</li> <li>❖ Une augmentation continue des ratios de consommation de matière par rapport à la production réalisée, résultant de l'évolution des prix et des taux de change des intrants, ainsi qu'un taux de rebus élevé des produits fabriqués.</li> <li>❖ Le vieillissement d'une partie de l'outil de production, entraînant des pannes répétitives de certains équipements.</li> <li>❖ Les espaces limités au niveau des ateliers, en particulier dans l'unité de production des transformateurs.</li> <li>❖ Des coûts de production élevés en raison du ralentissement de la productivité.</li> <li>❖ Le retard dans la mise en place d'un système d'information pour une analyse efficace des flux d'exploitation.</li> <li>❖ Un taux élevé d'absentéisme (abandon de poste) parmi le personnel productif</li> <li>❖ Le manque de créativité de la structure marketing.</li> </ul> </li> </ul>

**Source :** Réalisé par nous à partir des données collectées à l'entreprise.

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

**Tableau 07 : Opportunités et menaces de l'entreprise.**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une augmentation de la demande et de l'intérêt des clients pour les produits locaux.</li> <li>-Des réglementations favorables, notamment un renforcement des procédures d'importation des produits finis.</li> <li>- La participation de l'entreprise aux appels d'offres et consultations pour les groupes électrogènes afin de conquérir de nouveaux marchés.</li> <li>- L'expansion du portefeuille clients de l'entreprise</li> <li>-l'exportation des produits avec des homologations des transformateurs de distribution pour la gamme de produits destinés aux Sénégal et à la Mauritanie.</li> <li>- les marchés en gré à gré avec certain secteur public ; grâce a des conventions cadres signées par le holding ELEC EL DJAZAIR avec plusieurs groupes industriels du pays, notamment le groupes SONATRACH et le holding SONALGAZ.</li> <li>- Une forte demande sur le marché pour les produits de l'entreprise</li> <li>- L'intégration des nouvelles technologies dans le processus de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situation économique, politique et sociale de l'Algérie.</li> <li>- La réglementations et législations peu favorables dans certains domaines.</li> <li>-L'épuisement des réserves de change, susceptible de modifier la législation sur les échanges et les achats en devises à l'étranger.</li> <li>- l'augmentation continue des prix des matières premières essentielles.</li> <li>- l'implantation de nouvelles usines de fabrication de transformateurs de distributions sur le territoire national.</li> <li>- L'élargissement de l'offre concurrentielle concernant des solutions complètes de produits (poste de transformation électrique BT/MT complet)</li> <li>- La dépendance du marché extérieur pour les principaux intrants.</li> <li>- L'évolution de la technologie .</li> </ul>

**Source :** Réalisé par nous à partir des données collectées a l'entreprise.

**En résumé :** L'entreprise est leader dans le domaine de l'électrotechnique en Algérie, elle possède une solide réputation nationale et des partenariats stratégiques forts. Elle offre une variété de produits de qualité et est axée sur l'innovation.

Cependant, elle fait face à des défis financiers dus à un endettement élevé et à des coûts de production importants. Malgré cela, elle a des opportunités d'expansion internationale, de participation aux appels d'offres et d'intégration des nouvelles technologies.

Toutefois, l'entreprise doit rester vigilante face à l'instabilité économique locale, à la concurrence intense et à la dépendance aux marchés étrangers. Une gestion stratégique prudente de ces éléments est essentielle pour assurer la croissance durable de l'entreprise.

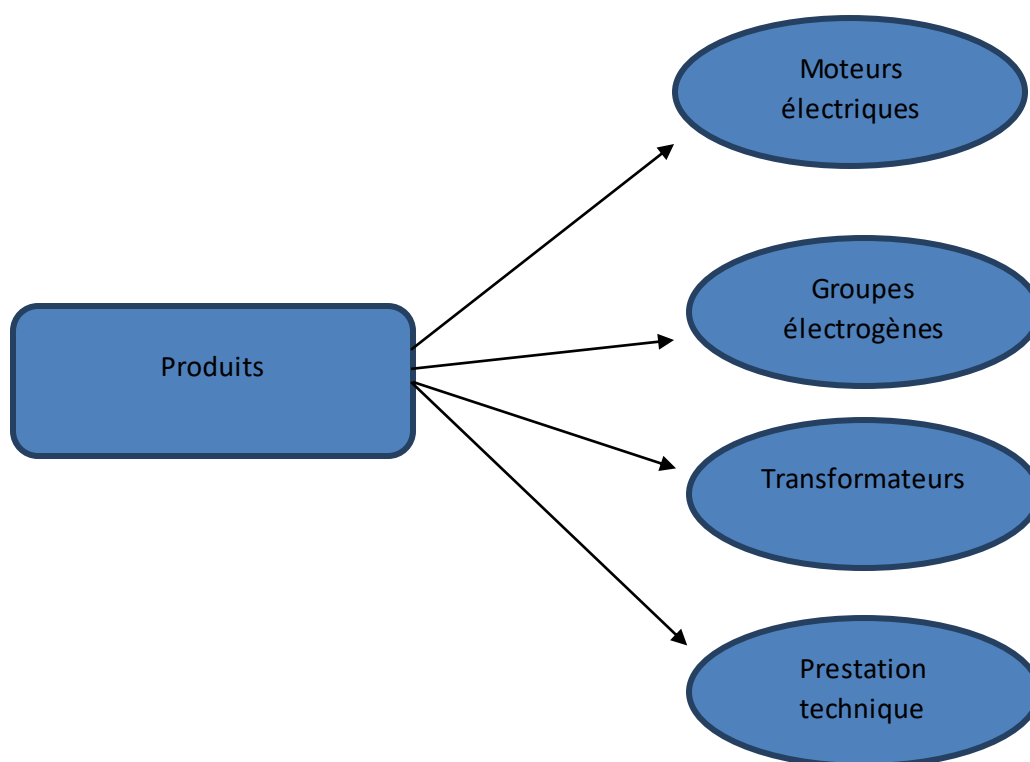
## 2-2- Analyse de la stratégie de diversification au sein de l'entreprise

### 2-2-1- Les différents produits de l'entreprise

ELECTRO INDUSTRIES dispose d'une gamme de produits variée qui est la suivante :

Moteurs électriques, groupes électrogènes, transformateurs et prestation technique.

**Figure 15 :** Gamme de produits et services de l'entreprise.



**Source :** réalisé par nous-même à partir des données collectées.

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO  
INDUSTRIES**

**2-2-2-L'analyse des ventes et chiffre d'affaire de l'entreprise**

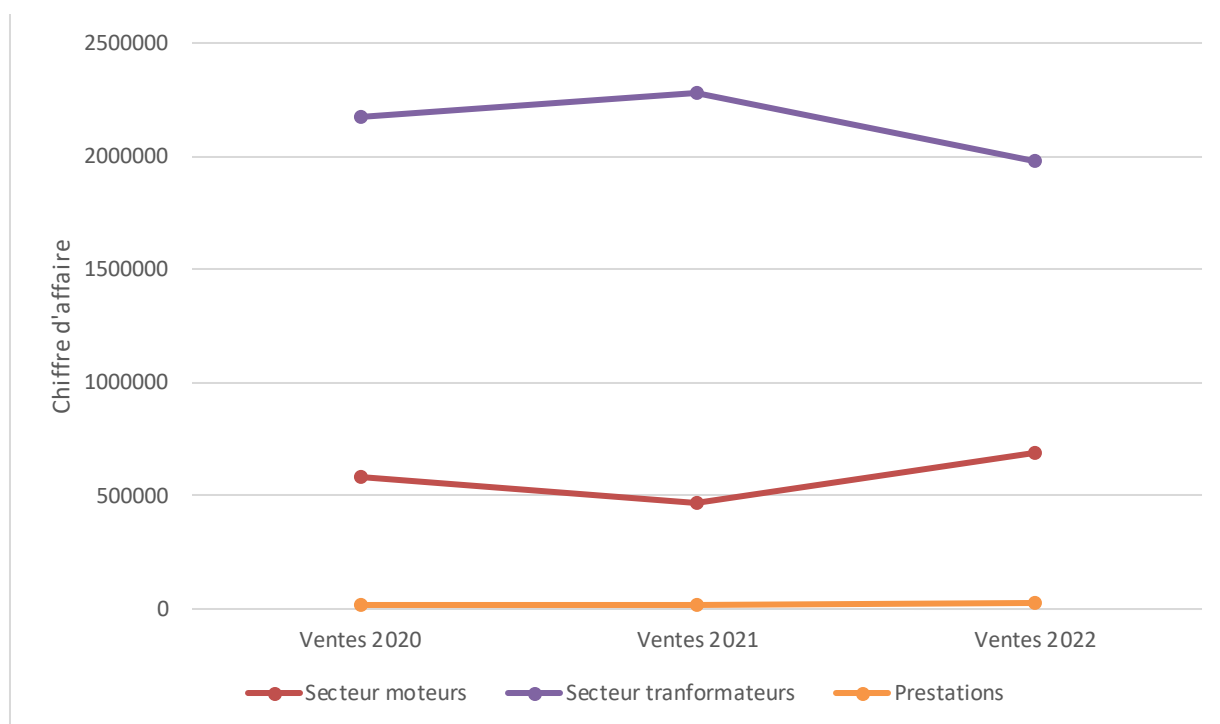
**Tableau 08 : Chiffres d'affaires de l'entreprise sur une période de 3 ans (2020-2022).**

Désignation		Ventes 2020		Ventes 2021		Ventes 2022	
Famille	Produit	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Moteurs	Moteurs Electriques	9 406	251 243	9 657	259 660	10 806	357 761
	Groupes électrogènes	102	335 686	43	210 956	68	330 985
	Alternateurs	0	0	0	0	0	0
Total secteur moteurs			586 929		470 616		688 746
Transfo.	Transformateurs	3 285	2 178 359	2 915	2 284 564	2 272	1 978 647
Total secteur Transformateurs			2 178 359		2 284 564		1 978 647
<b>Total production vendue</b>			<b>2 765 288</b>		<b>2 755 180</b>		<b>2 667 393</b>
Reventes en l'état			205 344		-3 3320		0
Prestations fournies			19 439		14 707		23 902
<b>Total chiffre d'affaires</b>			<b>2 990 071</b>		<b>2 736 567</b>		<b>2 691 295</b>

Source : réalisé par nous-même à partir des données récoltées.

### Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES

**Figure 16 :** Chiffres d'affaires de l'entreprise par secteur sur une période de 3 ans (2020-2022).



**Source :** réalisé par nous-même à partir du tableau 07.

Pour analyser l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES par secteur sur une période de 3 ans (de 2020 à 2022), nous allons examiner les données fournies pour chaque secteur (moteur, transformateur, prestation) année par année, calculer les variations et dégager des tendances ou des observations :

❖ Secteur moteurs :

- En 2020, le chiffre d'affaires dans le secteur moteur était de 586 929 dinars.
- En 2021, le chiffre d'affaires a baissé à 470 616 dinars, soit une diminution de 20% par rapport à 2020.
- En 2022, le chiffre d'affaires a augmenté à 688 746 dinars, soit une augmentation de 46,4% par rapport à 2021.

*Analyse :* Le chiffre d'affaires du secteur moteur a connu une forte variation au cours d'une période de 3 ans. Après une baisse significative en 2021, il a rebondi en 2022 pour dépasser le chiffre d'affaires de 2020. Cette variation peut être liée à divers facteurs tels que la demande du marché, les investissements dans le secteur, ou d'autres facteurs économiques.

❖ Secteur Transformateurs :

- En 2020, le chiffre d'affaires dans le secteur transformateur était de 2 178 359 dinars.
- En 2021, le chiffre d'affaires a augmenté à 2 284 564 dinars, soit une augmentation de 4,9% par rapport à 2020.

### **Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES**

- En 2022, le chiffre d'affaires a diminué à 1 978 647 dinars, soit une diminution de 13,4% par rapport à 2021.

*Analyse :* Le secteur transformateur a montré une croissance légère en 2021, mais a connu une diminution significative en 2022, revenant en dessous du chiffre d'affaires de 2020. Cette tendance à la baisse pourrait indiquer des défis ou des problèmes spécifiques dans ce secteur, comme une concurrence accrue ou des coûts de production en hausse.

❖ Secteur Prestations :

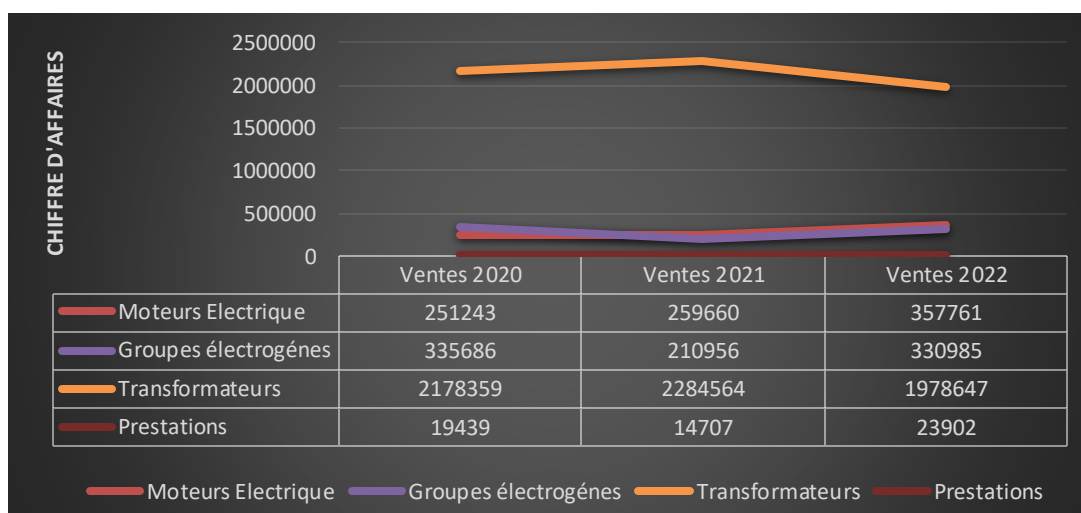
- En 2020, le chiffre d'affaires dans le secteur prestation était de 19 439 dinars.

- En 2021, le chiffre d'affaires a baissé à 14 707 dinars, soit une diminution de 24,3% par rapport à 2020.

- En 2022, le chiffre d'affaires a augmenté à 23 902 dinars, soit une augmentation de 62,7% par rapport à 2021.

*Analyse :* Le secteur prestation a enregistré une baisse en 2021 suivie d'une forte reprise en 2022, dépassant le chiffre d'affaires de 2020. Cette variabilité peut être due à la nature des services prestés, à la demande des clients, ou à des changements dans les prix des services.

**Figure 17 :** Chiffres d'affaires de l'entreprise par produit sur une période de 3 ans (2020-2022).



**Source :** réalisé par nous-même à partir du tableau 07.

Pour analyser l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES par produit sur une période de trois ans (de 2020 à 2022), nous allons examiner les données fournies pour chaque produit et tirer des conclusions sur les tendances et les performances de l'entreprise.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

#### ❖ Moteurs électriques :

- En 2020, le chiffre d'affaires généré par les ventes de moteurs électriques était de 251 243 dinars.
- En 2021, ce chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 259 660 dinars, ce qui représente une légère croissance de 3,35% par rapport à l'année précédente.
- En 2022, le chiffre d'affaires a connu une augmentation significative pour atteindre 357 761 dinars, marquant une hausse de 37,73% par rapport à 2021. Cette croissance est très encourageante et suggère que le produit "moteurs électriques" a bien performé au cours de cette période.

#### ❖ Groupes électrogènes :

- En 2020, les ventes de groupes électrogènes ont généré un chiffre d'affaires de 335 686 dinars.
- Cependant, en 2021, le chiffre d'affaires a chuté à 210 956 dinars, ce qui représente une baisse significative de 37,18% par rapport à l'année précédente.
- En 2022, le chiffre d'affaires a récupéré pour atteindre 330 985 dinars, indiquant une reprise de 56,88%.

#### ❖ Transformateurs :

- Les ventes de transformateurs ont généré un chiffre d'affaires de 2 178 359 dinars en 2020.
- En 2021, le chiffre d'affaires a augmenté pour atteindre 2 284 564 dinars, soit une augmentation de 4,86% par rapport à l'année précédente.
- En 2022, le chiffre d'affaires a chuté à 1 978 647 dinars, ce qui représente une baisse de 13,39% par rapport à 2021.

#### ❖ Prestations :

- En 2020, les ventes de prestations ont généré un chiffre d'affaires de 19 439 dinars.
- En 2021, ce chiffre d'affaires a connu une baisse pour atteindre 14 707 dinars, marquant une diminution de 24,01% par rapport à l'année précédente.
- Cependant, en 2022, le chiffre d'affaires a rebondi pour atteindre 23 902 dinars, indiquant une reprise significative de 62,95%.

***En Résumé :*** les tendances du chiffre d'affaires des produits de l'entreprise au cours de la période de 2020 à 2022 varient considérablement. Les moteurs électriques ont connu une croissance constante, tandis que les groupes électrogènes ont subi une baisse en 2021, mais ont récupéré en 2022. Les transformateurs ont montré une croissance modérée en 2021 mais ont ensuite chuté en 2022. Enfin, les prestations ont également connu une baisse en 2021, mais ont rebondi en 2022. Cette analyse suggère que l'entreprise peut avoir besoin de revoir sa stratégie

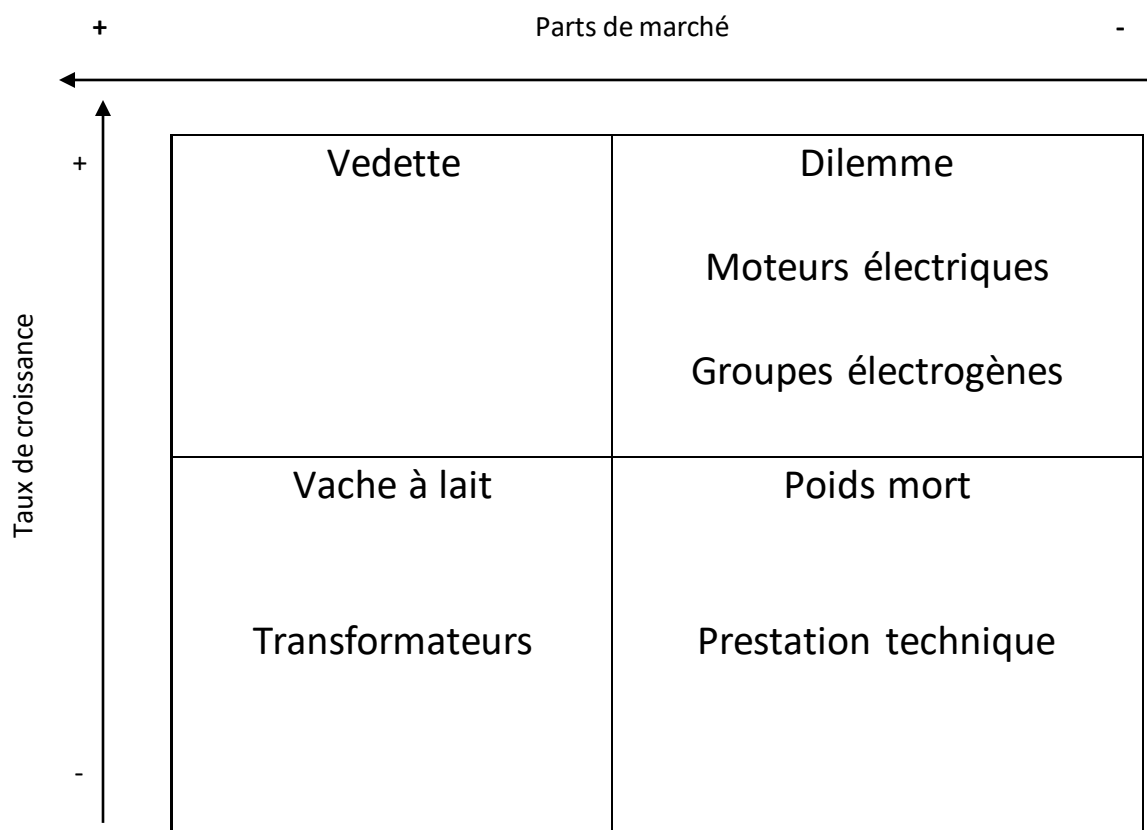
### Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise **ELECTRO INDUSTRIES**

pour les produits qui ont connu des baisses de chiffre d'affaires en 2021 et 2022, tout en continuant à investir dans le développement de produits qui ont bien performé, comme les moteurs électriques.

#### 2-2-3-L'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise électro industries

Pour analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise nous avons opté pour la confection d'une matrice BOSTON CONSULTING GROUP afin de déterminer En quoi la diversification constitue une orientation stratégique des produits de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES qui a pour buts de maintenir sa place de leader sur le marché national, de continuer à satisfaire ses clients avec des produits de qualité tout en élargissant son portefeuille client ainsi que sa gamme de produits.

**Figure 18** : Matrice BCG d'ELECTRO INDUSTRIES.



**Source** : travail personnel réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise.

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique qui classe les différentes unités d'affaires d'une entreprise en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance. Dans ce cas, voici comment interpréter la situation décrite :

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

---

- ❖ **Vache à Lait (Transformateurs) :** Les transformateurs sont considérés comme une "Vache à Lait", ce qui signifie qu'ils sont des produits matures et établis sur le marché. Ils ont une part de marché importante et génèrent des bénéfices stables. Cependant, en tant que produits matures, leur taux de croissance est faible. Il est essentiel de maintenir leur efficacité opérationnelle tout en cherchant des opportunités d'optimisation des coûts pour maximiser les bénéfices.  
Le choix de placer les transformateurs dans la vache à lait se résume au fait que si l'on compare les quantités vendues de chaque année par rapport aux valeurs, on constate que les transformateurs génèrent une liquidité et un bénéfice remarquable chaque année, ainsi qu'un taux de ventes très élevé, ce qui permet à l'entreprise d'avoir un chiffre d'affaires assez important. On peut constater que le chiffre d'affaires des transformateurs représente 72,85 % chiffre d'affaires total de l'entreprise pour 2020, 83.48% pour 2021 et 73.52% pour 2022
- ❖ **Vedette (Aucun) :** Aucun produit n'est classé comme une "Vedette", ce qui signifie qu'il n'y a pas actuellement de produit avec une faible part de marché mais un fort taux de croissance. Il peut être utile d'investir dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits ou services innovants qui pourraient devenir les vedettes de demain.
- ❖ **Dilemme (Moteurs Électriques et Groupes Électrogènes) :** Les moteurs électriques et les groupes électrogènes se trouvent dans la catégorie du "Dilemme". Cela signifie qu'ils ont un taux de croissance élevé, ce qui est positif, mais leur part de marché actuelle est faible. Cela peut indiquer un fort potentiel de croissance, mais cela nécessite des investissements significatifs en marketing, en recherche et développement, ainsi qu'en expansion du réseau de distribution pour augmenter leur part de marché. La décision ici est délicate : investir davantage pour les faire passer à la catégorie de "Vedettes" ou réévaluer leur potentiel de croissance.
- ❖ **Poids Mort (Prestation Technique) :** Les prestations techniques sont considérées comme des "Poids Morts", ce qui signifie qu'elles ont une part de marché faible et un taux de croissance bas. Il peut être judicieux de réévaluer la viabilité de ces services et de considérer des stratégies telles que la diversification ou l'abandon de ces activités pour allouer les ressources à des domaines plus prometteurs.

***En résumé :*** ELECTRO INDUSTRIES doit concentrer ses ressources sur la gestion efficace de ses "Vaches à Lait" (Transformateurs) tout en évaluant attentivement les investissements dans les "Dilemmes" (Moteurs Électriques et Groupes Électrogènes) pour maximiser leur potentiel de croissance. Dans le même temps, il est important d'examiner les options stratégiques pour les "Poids Morts" (Prestation Technique) afin de rationaliser l'offre de l'entreprise.

### *Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES*

---

---

#### **2-2-4-Résultats**

D'après cette analyse nous pouvons déduire que la diversification constitue une orientation stratégique des produits pour l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES et cela est appuyé par plusieurs aspects dont on peut citer :

Le fait qu'elle dispose d'une gamme variée de produits de qualité conformes aux normes ISO 9001, ISO14001 et ISO 45001 comprenant des moteurs électriques, des transformateurs et des groupes électrogènes, ainsi qu'une unité de maintenance pour assurer le bon fonctionnement des équipements, des moyens de production et des infrastructures ce qui lui permet de rester compétitive grâce au compromis qualité/prix et le fait qui a pour résultat une forte demande pour ces produits.

Un potentiel d'investissement important qui lui ouvre la possibilité d'intégrer des nouvelles technologies de fabrication en acquérant de nouvelles machines et cibler de nouveaux marchés en proposant de nouveaux produits (amélioration).

La participation de l'entreprise aux appels d'offre, ce qui lui permet d'explorer de nouveaux marchés tout en restant informée des tendances des clients

L'existence de synergies qui est le fait qu'elle utilise la même matière première, plus particulièrement le cuivre dans la production de plusieurs produits.

Le chiffre d'affaire important des transformateurs dont une partie des revenus est redistribué sur les autres produits afin de les améliorer et accroître leurs parts de marché.

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons minutieusement examiné la stratégie de diversification d'Electro Industries. En analysant en profondeur sa situation socio-professionnelle, sa clientèle, ses partenaires et ses concurrents, nous avons construit une matrice SWOT exhaustive, éclairant les facettes de l'entreprise.

De plus, en étudiant les ventes sur trois ans et en élaborant une matrice BCG, nous avons confirmé que la diversification constitue une orientation stratégique des produits de l'entreprise. Electro Industries a intelligemment utilisé ces analyses pour élargir son empreinte sur le marché, naviguant avec succès dans un paysage commercial complexe.

### ***Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES***

---

Ce chapitre est un témoignage du succès de l'entreprise, mettant en évidence sa capacité à prospérer malgré les défis. C'est un exemple inspirant pour d'autres entreprises, illustrant la valeur de l'adaptabilité stratégique dans un monde des affaires en constante évolution.

# *Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

---

---

Dans un contexte d'incertitude caractérisé par une croissance démographique accrue et une concurrence renforcée, certaines entreprises optent pour une stratégie de diversification dès leur création. Cette approche démontre une flexibilité dans leur approche du marché, anticipant les défis de la mondialisation économique. La diversification leur permet d'explorer des domaines d'activité variés et de développer une base solide dès le départ, tout en restant compétitives et en visant une taille critique pour assurer leur pérennité.

La diversification est un choix stratégique possible qui vise à proposer des produits diversifiés sur des marchés différents, exigeant la mise en œuvre de compétences nouvelles. Cette stratégie constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent pour réduire les risques liés au déclin des activités de leurs activités de base, si on considère la diversification comme un mouvement qui permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités, on peut comprendre que c'est une réponse au surplus de ressources générées par une seule activité.

Notre étude au sein de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES nous a permis d'obtenir une vision précise et de révéler des informations pertinentes concernant sa démarche stratégique et sa stratégie de diversification dès le début de son existence. Concrètement, la diversification dans ce contexte ne signifie pas un changement de domaine d'activité, mais plutôt le lancement, dès sa création, d'une gamme diversifiée de produits. Elle se caractérise par une prise en compte dès le départ d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès pour offrir des produits variés sur différents marchés.

L'orientation stratégique est un ensemble de décisions prises afin d'atteindre un objectif qui définit à long terme les activités et structures de l'entreprise. L'étude que nous avons menée au sein d'ELECTRO INDUSTRIES nous a permis de voir de plus près la place qu'elle occupe dans l'économie algérienne, ainsi que l'importance que donne cette dernière à la stratégie de diversification.

D'après les informations recueillies et l'analyse des résultats de l'entretien effectué auprès des différents services, dont l'objectif est de répondre à notre question principale, nous avons aboutis à la conclusion suivante :

La stratégie de diversification est mise en œuvre dès la création d'ELECTRO INDUSTRIES, cela signifie que l'entreprise, dès ses débuts, a opté pour une stratégie visant à proposer un éventail de produits ou de services diversifiés au sein de son portefeuille. Cette

## *Conclusion générale*

---

approche démontre une flexibilité stratégique et une volonté d'explorer différents domaines d'activités dès le départ de son existence, dans le but de renforcer sa compétitivité et d'atteindre une taille critique pour prospérer.

# *Annexes*

Annexe I : Certificats vincotte..



# CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International  
hereby certify that the organization*

***Electro Industries  
Route Nationale N°12 AZAZGA  
TIZI-OUZOU (Algeria)***

***With site : General Management and production site***

*for the following field of activities*

***Design, manufacture and marketing of electrical equipment***

*has implemented and maintains a*

***Management System***

*which fulfils the requirements of the following standard*

**ISO 9001:2008**

**Issued on : 8 August 2016**

**Validity date : 14 September 2018**

**Registration Number : BE-13 QMS 5197a**



Michael Drechsel  
President of IQNet

Kurt Peeters  
Chairman Certification Committee



**IQNet Partners\*:**

AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vincotte International Belgium APCER Portugal CCC Cyprus  
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany  
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia IMNC Mexico Inspecta Certification Finland INTECO Costa Rica  
IRAM Argentina JQA Japan KFQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland PCBC Poland  
Quality Austria Austria RR Russia SIGE Mexico SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia  
SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia  
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL  
ALGERIE SPA,

Alger – Algérie

Il est certifié que **Electro Industries**

sis à **Route nationale n°12 AZAZGA  
Tizi-Ouzou  
Algérie**

Avec sites **Direction Générale et site de production**

A établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

**Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA16065-22A**.

Numéro du certificat : **13026-22A**  
Date de délivrance initiale le : **5 août 2013**  
Date de délivrance le : **8 août 2016**  
Ce certificat expire le : **14 septembre 2018**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA

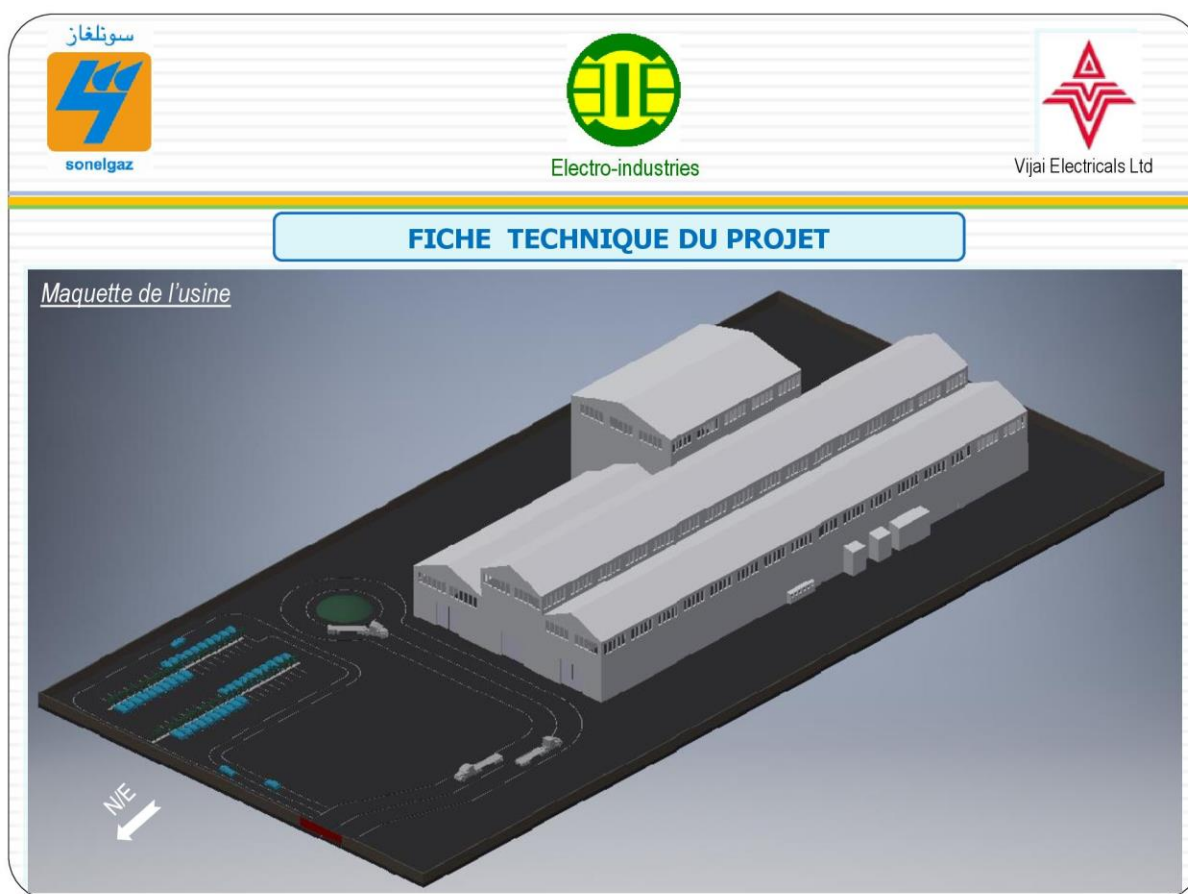


Au nom de l'organisme de certification :

Muriel BARRA  
Président de la Commission de  
Certification



Annexe II : Fiche technique du projet VIJAI.



سولغاز  
sonelgaz

Electro-industries

Vijai Electricals Ltd

- Dénomination: **Vijai Electricals Algérie.**
- Forme juridique: **Société Par Actions ( SPA)**
- Raison sociale: **Conception, fabrication et commercialisation de transformateurs de grande puissance.**
- Capital social: **1 401 MDA, réparti comme suit:**
  - ✓ Electro-industries : **45 %**
  - ✓ Sonelgaz : **15 %**
  - ✓ Vijai Electricals Limited: **40 %**
- Siège social: **Route Nationale N°12 AZAZGA Wilaya de Tizi-Ouzou.**
- Superficie totale de l'Usine : **33 000 m<sup>2</sup>, dont 9 940 m<sup>2</sup> bâtie.**
- Origine de la propriété: **Electro-industries.**
- Durée de réalisation : **22 mois.**
- Création d'emplois : **358 postes permanents.**
- Sous-traitants locaux: Différentes filiales des Groupes IMETAL et AGM – Autres entreprises publics et privées.
- Taux d'intégration industrielles: **45 % à 60 % sur 05 à 06 ans.**



Electro-industries



Vijai Electricals Ltd

- Gamme de puissances : **40 - 60 - 120 et 300 MVA**
- Gamme de tensions : **60 - 200 et 400 KV**
- Le marché ciblé : - SONELGAZ  
- Exportation ( Maghreb - Moyen Orient - Afrique)



Electro-industries

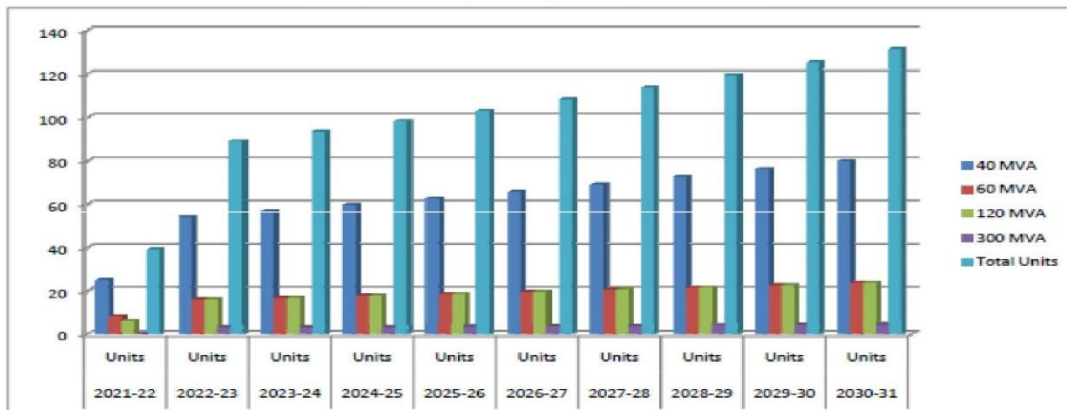


Vijai Electricals Ltd

- Capacité de production: **115 unités/an.**
- Puissance totale: **8 300 MVA**

DETAILS DE PRODUCTION SUR 10 ANS

TEN YEARS PRODUCTION DETAILS - RATING WISE



**Annexe III : Ventilation des ventes par unités 2022**

**2) Ventilation des ventes par Unités 2022**

Désignation		Ventes Physiques		Ventes Valorisées en KDA
Famille	Produit	Unité	Quantité	
MOTEURS	Moteurs Electriques	Pièce	10 806	357 761
	Alternateurs	Pièce	0	0
	Groupes Electrogènes	Pièce	68	330 985
<b>Total Secteur Moteurs</b>				<b>688 746</b>
TRANSFO.	Transformateurs	Pièce	2 256	1 978 647
<b>Total Secteur Transformateurs</b>				<b>1 978 647</b>
<b>Revente en etat</b>				<b>0</b>
<b>Prestation</b>				<b>23 902</b>
<b>Total Général</b>				<b>2 691 295</b>


## Annexes

### Annexe IV : Evolution des effectifs par catégorie socio-professionnelle et nature d'emploi 2022

Evolution des effectifs par catégorie socio-professionnelle  
et nature d'emploi (2022)

Catégories		Etat des Effectifs à fin 2021	* Mouvements Exercice 2022		Etat des Effectifs à fin 2022
			Entrées	Sorties	
Cadres	C.D.I.*	217	5	4	218
	C.D.D	1	5	1	5
	CTA	0			0
	<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>223</b>
Maîtrise	C.D.I	403	24	180	247
	C.D.D	0			0
	CTA	0			0
	<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>24</b>	<b>180</b>	<b>247</b>
Exécution	C.D.I	215	185	29	371
	C.D.D	4			4
	CTA	12		12	0
	<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>185</b>	<b>41</b>	<b>375</b>
<b>Total</b>	C.D.I	835	214	213	836
	C.D.D	5	5	1	9
	CTA	12	0	12	0
	<b>Total</b>	<b>852</b>	<b>219</b>	<b>226</b>	<b>845</b>

Annexe V : Politique qualité de l'entreprise.



**EPE-Electro-Industries-SPA**

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels : Transformateurs de distribution immergés dans l'huile et Moteurs électriques.

Notre objectif est d'améliorer en continu nos performances et de satisfaire en permanence nos clients par la fourniture de produits de « Qualité » en toute « Sécurité » et en préservant « l'Environnement ». C'est une valeur fondamentale de notre entreprise.

Pour cela, nous nous engageons à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs, à savoir :

- ☞ L'optimisation de nos produits, le renouvellement de l'outil et la mise à niveau des équipements de production.
- ☞ L'extension de la gamme de nos produits par :
  - ☒ La fabrication des transformateurs MT/HT de moyenne puissance 5 MVA -15 MVA,
  - ☒ La fabrication des moteurs électriques spécifiques (ADF, avec freins, avec réducteur),
  - ☒ Le montage des groupes électrogènes,
  - ☒ La relance de la fabrication des alternateurs synchrones,
- ☞ L'encouragement du partenariat pour le transfert technologique et du savoir faire,
- ☞ L'élargissement du portefeuille client par de nouveaux distributeurs de nos produits,
- ☞ La dynamisation des activités commerciales et marketing par la mise en place d'une politique de veille économique,
- ☞ La réduction du nombre d'accidents de travail,


Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes pour:

- ☞ Satisfaire nos clients.
- ☞ Satisfaire aux exigences des parties intéressées.
- ☞ Allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- ☞ Mettre à niveau les compétences du personnel par la formation.
- ☞ Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- ☞ Surveiller en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- ☞ Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé.
- ☞ Prévenir la pollution et améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir sans l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Fait à Azazga, le 13 octobre 2022



Président Directeur Général

**DJ.BELKACEMI**

Version : 04

**Annexe VI : Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations des exercices précédents (2021-2022).**

III-4) Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations de l'exercice précédent

Désignation	Ventes 2021				Ventes 2022				Taux				
	Quantité (1)		Valeur (2)		Prévisions révisées		Réalizations		/ aux prévisions 2022		/ aux réalisations 2021		
	Quantité (1)	Valeur (2)	Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)-(1)/(1)	Valeur (6)-(2)/(2)			
<b>MOTEURS</b>													
Moteurs Electriques	9 657	259 660	13 851	441 787	10 806	357 761	78%	81%	12%	38%			
Groupes Electrogènes	43	210 956	72	358 581	68	330 985	94%	92%	58%	57%			
<b>Total Secteur Moteurs</b>		<b>470 616</b>		<b>800 368</b>		<b>688 746</b>		<b>86%</b>		<b>46%</b>			
<b>TRANSFO.</b>													
Transformateurs	2 915	2 284 564	2 976	2 890 389	2 272	1 978 647	76%	68%	-22%	-13%			
<b>Total Secteur Transfo.</b>	<b>2 915</b>	<b>2 284 564</b>		<b>2 890 389</b>	<b>2 272</b>	<b>1 978 647</b>		<b>68%</b>		<b>-22%</b>	<b>-13%</b>		
<b>Total Production Vendue</b>		<b>2 755 180</b>		<b>3 690 757</b>		<b>2 667 393</b>		<b>72%</b>		<b>97%</b>			
Reventes en l'Etat		-33 320		0		0				0%			
Prestations Fournies		14 707		18 000		23 902		133%		63%			
<b>Total Chiffre d'Affaires</b>		<b>2 736 567</b>		<b>3 708 757</b>		<b>2 691 295</b>		<b>73%</b>		<b>-2%</b>			

## Annexes

**Annexe VII : Etat comparatif des ventes réalisées par rapport aux objectifs de l'exercice et des réalisations des exercices précédents (2019-2020).**

Designation	Ventes 2019		Previsions		Ventes 2020		Realisations		Taux / aux prévisions 2020 / aux réalisations 2019			
	Quantité (1)	Valeur (2)	Quantité (3)	Valeur (4)	Quantité (5)	Valeur (6)	Quantité (5)/(3)	Valeur (6)/(4)	Quantité (5)/(3)/(1)	Valeur (6)/(2)/(1)		
<b>MOTEURS</b>												
Moteurs Électriques	13 014	281 344	15 653	674 420	9 406	251 243	60%	37%	-28%	-11%		
Alternateurs	1	269	0	0	0	0	0	0	-100%	-100%		
Groupes Électrogènes	42	133 930	89	477 892	102	335 686	115%	70%	143%	151%		
<b>Total Secteur Moteurs</b>		415 544		1 152 312		586 929		51%		41%		
<b>TRANSFO.</b>												
Transformateurs	3 716	2 342 881	3 745	2 344 289	3 285	2 178 359	88%	93%	-12%	-7%		
<b>Total Secteur Transfo.</b>	3 716	2 342 881	3 745	2 344 289	3 285	2 178 359	88%	93%	-12%	-7%		
<b>Total Production Vendue</b>		2 758 425		3 496 601		2 765 288		79%		0%		
Revente en état		0		0		205 344		#DIV/0!		0%		
Prestations Fournies		6 785		5 000		19 439		389%		187%		
<b>Total Chiffre d'Affaires</b>		2 765 210		3 501 601		2 990 071		85%		8%		

# *Références bibliographiques*

## *Références bibliographiques*

---

### **Ouvrages :**

1. Abate, R., Ducreux, J. M., & Kachaner, N. (2009). Le grand livre de la stratégie. Editions Eyrolles.
2. Avenel, J.-D. (2012). L'essentiel de la stratégie des organisations (2ème édition). Les carrés.
3. BELOTTI, J, « Synergie dans les entreprises », Edition Hermes, Paris, 2005
4. CARLOD, M., & CHAIX, D. management Stratégique.
5. Choffray, J. M., & Thiétart, R. A. (1982). La diversification, mode ou nécessité ? Harvard L'Expansion..
6. Desreumaux, A. (1992). Introduction à la gestion des entreprises. A. Colin
7. Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P. X., & Tannery, F. (2010). La stratégie de A à Z. Dunod.
8. Fiévet, G. (1992). De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise. InterEditions.
9. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (10e édition). Montreuil: Pearson..
10. Labourdette, A. (2005). Stratégies d'entreprise. Hermes science publications.
11. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). Strategor-8e éd.: Toute la stratégie d'entreprise. Dunod.
12. Meier, O. (2015). Diagnostic stratégique-4e éd.: Évaluer la compétitivité de l'entreprise. Dunod.
13. Meier, O. (2018). Diagnostic stratégique-5e éd.: Compétitivité, performance et création de valeur. Dunod.
14. Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique-6e éd: Compétitivité, performance et création de valeur. Dunod.
15. OREAL, S, « Management Stratégique de l'entreprise », Edition Economica, 1993
16. Orsoni, J., Kalika, M., & Helfer, J. P. (2013). Management stratégique
17. Seni, D. A. (2013). Analyse stratégique et avantage concurrentiel
18. Soparnot, R. (2009). Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation. Dunod.
19. Soulié D - Analyse économique et stratégie d'entreprise (1992), EDICEF/AUPELF

## *Références bibliographiques*

---

---

### **Thèses :**

1. Hamdad, A. (2022). Analyse des déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels Algériens: cas du groupe cevital (Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou)
2. Xu, M. (2021). Les stratégies d'expansion des firmes transnationales : le cas des entreprises françaises en Chine. Les stratégies d'expansion des firmes transnationales

### **Article :**

1. Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012
2. Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-PoliticsInternational Relations), Avril 2010

### **Webographie :**

1. <https://blog.waalaxy.com>
2. <http://marketing-etudiant.fr>
3. <https://systemproject.fr>
4. <http://ww.appvizer.fr>
5. <https://www.electro-industries.com>
6. [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
7. [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

# *Table des matières*

## Table des matières

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I: Notions sur la stratégie et la démarche stratégique.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 01 : généralités sur la stratégie.....</b>	<b>6</b>
1-1- Historique de la stratégie.....	6
1-2 Stratégie en Science de Gestion.....	8
1-3-Objectifs de la stratégie.....	10
1-3-1-Les objectifs de rentabilité.....	10
1-3-2-Les objectifs de croissance.....	10
1-3-3-Les objectifs de sécurité.....	10
1-3-4-Les objectifs de flexibilité.....	10
1-3-5-Les objectifs sociaux.....	10
1-3-6-Les objectifs propres aux dirigeants.....	10
1-4- Les niveaux de la stratégie d'entreprise.....	11
1-4-1-Le niveau stratégique.....	11
1-4-2-Le niveau tactique.....	11
1-4-3-Le niveau opérationnel.....	12
1-5-Les différentes stratégies applicables au sein des entreprises.....	13
1-5-1-Selon M. Porter (les stratégies génériques) .....	13
1-5-1-1-La stratégie de domination par les couts.....	14
1-5-1-2-La stratégie de différenciation.....	16
1-5-1-3-La stratégie de focalisation.....	17
1-5-2-La stratégie au niveau de l'organisation.....	17
1-5-2-1-La spécialisation.....	18
1-5-2-2-La diversification.....	18
1-5-2-3-L'internationalisation.....	19
<b>Section 02 : La démarche stratégique.....</b>	<b>19</b>
2-1-Diagnostic stratégique.....	22
2-1-1-Diagnostic externe.....	22
2-1-1-1-L'analyse PESTEL.....	23
2-1-1-2-Le modèle des cinq forces de M. Porter .....	24
2-1-2-Diagnostic interne.....	26
2-1-2-1-La chaine de valeur.....	26
2-1-2-2-Le modèle des ressources et compétences.....	28
2-1-3-La segmentation stratégique.....	30
2-2- La décision stratégique.....	31

2-2-1-La recherche des choix possibles.....	32
2-2-2-Evaluation des choix possibles.....	32
2-2-2-1-La compatibilité.....	32
2-2-2-2-La synergie.....	32
2-2-3-Sélection des choix possibles.....	33
2-2-3-1-Le degré de réalisation des objectifs.....	33
2-2-3-1-1-Le risque.....	33
2-2-3-1-2-La « philosophie » de l'entreprise.....	33
2-2-3-1-3-La synergie.....	33
2-3-La mise en œuvre de la stratégie.....	33
2-3-1-Les plans opérationnels.....	33
2-3-2-Les budgets.....	34
2-3-3-Contrôle.....	34
2-4-La phase de contrôle stratégique.....	34
2-4-1-L'écart stratégique.....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>

## **Chapitre II : La stratégie de diversification comme orientation stratégique..... 36**

<b>Introduction.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 01 : la diversification, concepts et définitions.....</b>	<b>38</b>
1-1-Concepts fondamentaux liés à la stratégie de diversification .....	38
1-1-1-La synergie.....	38
1-1-2-Les facteurs clés de succès (FCS).....	39
1-1-3-Domain d'activité stratégique (DAS).....	39
1-2- Définitions de la stratégie de diversification.....	40
1-3- Les raisons de la stratégie de diversification.....	42
1-3-1-Les ambitions de dirigeants.....	43
1-3-2-La recherche de synergies.....	45
1-3-3-Le souci d'efficience financière.....	47
1-4- Les voies de la stratégie de diversification.....	48
1-4-1-La diversification géographique.....	49
1-4-2-La diversification verticale (L'intégration).....	49
1-4-3-La diversification horizontale.....	50
1-5- Les types de la stratégie de diversification.....	50
1-5-1-La diversification liée ou concentrique.....	50
1-5-2-La diversification conglomérale.....	51
<b>Section 02 : le processus de la stratégie de diversification.....</b>	<b>52</b>
2-1- Les étapes du processus de la stratégie de diversification.....	52
2-1-1-L'étape du diagnostic.....	53
2-1-1-1-La veille stratégique et concurrentielle.....	53
2-1-1-2-la recherche et développement (R&D).....	55
2-1-2-L'étape d'évaluation.....	56
2-1-2-1-Vérifier la viabilité du projet.....	57

2-1-2-2-L'aspect financier et technique.....	58
2-1-3-L'étape de la prise de décision.....	59
2-2- Le management du portefeuille d'activité.....	60
2-2-1-La matrice Boston Consulting Group (BCG).....	61
2-2-1-1-Les activités vedettes.....	62
2-2-1-2-Les activités dilemmes.....	62
2-2-1-3-Les activités poids morts.....	63
2-2-1-4-Les activités vaches à lait.....	63
2-2-2-La matrice McKinsey.....	65
2-2-2-1-La position concurrentielle.....	66
2-2-2-2-L'attrait de l'activité.....	66
2-3- Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification.....	67
2-3-1-Les avantages de la stratégie de diversification.....	67
2-3-2-Les inconvénients de la stratégie de diversification.....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>

**Chapitre III : La stratégie de diversification au niveau de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES..... 71**

**Introduction.....72**

**Section 01 : Présentation de l'étude et de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES.....72**

1-1-Éléments de méthodologie.....	72
1-2-Présentation de l'entreprise.....	73
1-2-1-Historique de l'entreprise.....	73
1-2-2-Localisation et superficie.....	74
1-2-3-Statut juridique et capital social.....	74
1-2-4-Domaine d'activité.....	74
1-2-4-1-Activité principale.....	74
1-2-4-2-Activité secondaire.....	74
1-2-5-présentation des unités de fabrication.....	74
1-2-5-1-Unité de fabrication de moteurs électriques (UME).....	74
1-2-5-2-Unité de fabrication de transformateurs (UTR).....	75
1-2-5-3-Unité de prestations techniques (UPT).....	75
1-2-6-Politique qualité de l'entreprise.....	76
1-2-7-Organigramme de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIES.....	77
1-2-8-Partenariat stratégique :Nouvelle usine de de transformateurs de puissance entre Algérie et Inde(Projet VIJAI Electricals).....	79
1-2-8-1-Description du projet.....	79
1-2-8-2-Fiche technique du projet.....	79

**Section 02 : Analyse des données et discussion des résultats.....81**

2-1- Analyse de la situation de l'entreprise.....	81
2-1-1-Répartition des salariés selon le cadre socio-professionnel.....	81
2-1-2-Analyse de la clientèle.....	83
2-1-3-Les partenaires de l'entreprise.....	86

2-1-4-Les concurrents de l'entreprise.....	86
2-1-4-1-Concurrents directs.....	86
2-1-4-2-Concurrents indirects.....	86
2-1-4-3-La future concurrence.....	87
2-1-5-Les principaux fournisseurs de l'entreprise.....	88
2-1-5-1-Les principaux fournisseurs locaux.....	88
2-1-5-2-Les principaux fournisseurs étrangers.....	88
2-1-6-Les distributeurs et intermédiaires.....	89
2-1-7-Analyse de l'entreprise par la matrice SWOT.....	90
2-2- Analyse de la stratégie de diversification au sein de l'entreprise.....	92
2-2-1-Les différents produits de l'entreprise.....	92
2-2-2-L'analyse des ventes et chiffres d'affaires de l'entreprise.....	93
2-2-3-L'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.....	97
2-2-4-Résultats.....	99
<b>Conclusion.....</b>	<b>99</b>
 <b>Conclusion générale.....</b>	 <b>102</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé / Abstract</b>	

## Résumé

La diversification constitue une orientation stratégique fondamentale au sein de l'entreprise Électro Industries. Elle revêt une importance cruciale pour l'entreprise, tant dans son histoire que dans sa vision future. En optant pour la diversification dès sa création, Électro Industries a délibérément choisi de ne pas se limiter à un seul marché ou à une unique gamme de produits. Cette stratégie permet à l'entreprise de réduire les risques en évitant de dépendre excessivement d'un secteur spécifique, tout en exploitant une variété d'opportunités de croissance. De plus, cette approche favorise la création de synergies internes, favorisant une utilisation efficace des ressources et des compétences à travers les différentes unités d'affaires.

Nous avons effectué des entretiens informels dans plusieurs services de l'entreprise, et les résultats de l'analyse mettent en évidence le rôle crucial de la diversification ainsi que son importance. Par conséquent, ce travail de recherche souligne l'importance de considérer la stratégie de diversification comme une orientation stratégique pour aider l'entreprise à ne pas dépendre d'un seul produit, à toucher plusieurs marchés différents, et à élargir son portefeuille d'activités afin de se démarquer de ses concurrents et de maintenir sa position sur le marché national.

En conclusion, la stratégie de diversification d'Électro Industries constitue réellement une orientation stratégique de premier plan et résume parfaitement le thème traité dans notre mémoire.

## ملخص

التنوع يشكل توجيهاً استراتيجياً أساسياً داخل شركة إلكترو إندستريز. إنه ذو أهمية حيوية للشركة، سواء في تاريخها أو رؤيتها المستقبلية. من خلال اختيار التنوع منذ تأسيسها، اختارت إلكترو إندستريز بشكل مستنير عدم القيود على سوق واحد أو نطاق منتج واحد. تسمح هذه الاستراتيجية للشركة بتقليل المخاطر عن طريق تجنب التعتيم بشكل زائد على قطاع محدد، وفي الوقت نفسه استغلال مجموعة متنوعة من فرص النمو. بالإضافة إلى ذلك، تشجع هذه النهج على إنشاء تآزر داخلي، مما يعزز من استخدام الخواص والمهارات بكفاءة عبر وحدات الأعمال المختلفة.

لقد أجرينا مقابلات غير رسمية في العديد من الخدمات داخل الشركة، وتظهر نتائج التحليل دور التنوع الحاسم وأهميته. لذلك، يسلط هذا البحث الضوء على أهمية النظر في استراتيجية التنوع كتوجيه استراتيجي لمساعدة الشركة على عدم الاعتماد على منتج واحد، والوصول إلى عدة أسواق مختلفة، وتوسيع محافظتها من الأنشطة لتبرز بين المنافسين والحفاظ على مكانتها في السوق الوطني.

في الختام، يمثل التنوع في إلكترو إندستريز فعلاً توجيهاً استراتيجياً رائداً ويوضح بشكل مثالي الموضوع المعالج في بحثنا.