

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou



Faculté des Sciences Economiques, commerciales et sciences de gestion

Départements des sciences de gestion

Mémoire

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

Spécialité : Management stratégique.

Thème

Analyse de la stratégie de diversification

Cas : Groupe HADJEB

Présenté par :

- MAKOUDI Ania.
- MOKADEM Imane.

Encadré par :

Dr.ZERKHFAOUI Lyes.

Jury :

- ❖ **President :** M. MEZIANI Yacine, M.A.A, UMMTO.
- ❖ **Examineur:** KHAMMES Abdennour, M.C.A , UMMTO.
- ❖ **Rapporteur :** ZERKHFAOUI Lyes,M.C.B,UMMTO.

Promotion : 2019-2020

Remerciements

Ce travail est le fruit de la combinaison d'efforts de plusieurs personnes. On remercie tout d'abord le tout puissant qui, par sa grâce nous a permis d'arriver au bout de nos efforts en nous donnant la santé, la force, le courage et en nous faisant entourer des merveilleuses personnes dont on tient à remercier.

Nos remerciements s'adressent à notre encadrant, Co-responsable de ce Master, l'enseignant M. ZERKHF AOUI Lyes, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien, ses compétences et sa clairvoyance nous ont été d'une aide inestimable. Sa confiance, sa patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

On remercie M. Meksem Amine, pour ses contributions précieuses, durant ces trois dernières années

Un remerciement spécial à la secrétaire de la doyenne Kahlouche Rosa pour sa bienveillance son encouragement et son soutien sans faille.

Nous tenons aussi à remercier le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.

On ne peut terminer ces quelques lignes sans remercier tous nos proches pour leurs soutiens et leurs encouragements en particulier nos parents, nos frères, nos sœurs. Ainsi nos grands-mères maternelles qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire. Et tout particulièrement MHA.



Dédicaces

A mes très chers parents, Autant de phrases et d'expressions aussi éloquents soit-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance. Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. En témoignage de brut d'années de sacrifices, de sollicitudes, d'encouragement et de prières. Pourriez- vous trouver dans ce modeste travail le fruit de toutes vos peines et tous de vos efforts. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent, que Dieu le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit et vous protège de tout mal.

A mon adorable petite sœur Sarah Bichbiche et mon tendre petit frère Yani aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à votre égard. Je vous dédie ce travail en témoignage de ma profonde affection.

A ma chère cousine Samira tu as toujours eu la place d'une grande sœur bienveillante thanotiw

A mon binôme ma meilleure amie celle qui m'accompagne dans toutes les étapes de ma vie depuis ma tendre enfance et durant tout le reste de ma vie Inchallah

Ania



Dédicaces

A ma chère grand-mère mimi c'est la personne la plus idéale dans ce monde, hamdoullah tes la et tu seras toujours la inchallah pour récolter le fruit de tes sacrifices merci pour tout je t'aime ; que ce mémoire soit le meilleur cadeau que je puisse t offrir

A mes très chers parents, Autant de phrases et d'expressions aussi éloquents soit-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance. Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. En témoignage de brut d'années de sacrifices, de sollicitudes, d'encouragement et de prières. Pourriez- vous trouver dans ce modeste travail le fruit de toutes vos peines et tous de vos efforts. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutient permanent, que Dieu le tout puissant vous préserve, vous accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit et vous protège de tout mal.

*A mon adorable grande sœur **MERIEM** et mon tendre petit frère **ZINOÛ** aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à votre égard. Je vous dédie ce travail en témoignage de ma profonde affection.*

Imane



Liste des abréviations

Liste des abréviations

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

BCG: Boston Consulting Group.

PDG : Président Directeur Général.

R&D : Recherche et développement.

DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

DFC : Direction Finances et Comptabilité.

DRH : Direction ressources humaines.

DI : Diagnostic Interne.

FCS : Facteurs clés de succès.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

TC : Taux de croissance

PDMR : Parts de marché relatives

TCV: Transaction cost view

AV: Agency view

RBV: Resource-Based view



Sommaire

Sommaire.

Introduction générale.

Chapitre I : La stratégie de l'entreprise

Introduction 05

Section 1 : Généralités sur la stratégie 06

Section 2 : Les fondements de la stratégie diversification 22

Conclusion..... 31

Chapitre II : La diversification comme orientation

Introduction 33

Section 01 : Le contexte de la diversification 34

Section 02 : Les déterminants et motifs de la diversification 49

Conclusion..... 65

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein du groupe HADJEB

Introduction 67

Section 01 : Présentation du groupe HADJEB 68

Section 02 : la logique de diversification au niveau du groupe Hadjeb 79

Conclusion..... 93

Conclusion Générale. 95

Bibliographie. 98

Annexes.

Table des matières.



Introduction générale

Introduction :

Les facteurs qui déterminent la performance de l'entreprise risquent à tout moment de se modifier. Dans ce sens, cette dernière doit réexaminer inlassablement les causes de son succès et tenter de préserver ou de réinventer son avantage, en fonction des évolutions de l'environnement et de l'intensité concurrentielle qui prévaut dans son secteur d'activité. Ces facteurs confèrent plus que jamais, à la stratégie et aux décisions stratégiques au niveau de l'entreprise un rôle primordial pour s'assurer d'une compétitivité durable. Ainsi, comme le souligne Morin (1990, p.178), «la complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire».

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leurs tailles étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque, qu'une nouvelle orientation du portefeuille d'activités a fait son apparition : la diversification. Il s'agit d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus si d'adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

La stratégie de diversification répond à divers impératifs. Il peut s'agir d'augmenter la croissance de l'entreprise et de diversifier ses revenus en s'attaquant à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences. Il peut s'agir aussi d'une logique de survie quand le secteur d'activité traditionnel de l'entreprise est menacé du fait de la concurrence ou de l'évolution du marché.

Le but de l'entreprise est de faire en sorte que son portefeuille soit constitué d'activités performantes, individuellement et globalement. Elle doit donc effectuer des choix, non seulement ; en terme d'activités à exploiter un moment donné, mais au cours du temps, nous pouvons plus évoquer un processus de valorisation des ressources et d'une évolution du domaine d'activité, ainsi que de dynamique.

La diversification pousse l'entreprise à investir dans des activités et/ou des marchés hétérogènes, son portefeuille d'activités s'enrichit de nouveaux DAS

Notre mémoire traitera donc la stratégie de diversification dans un contexte d'analyse de ses déterminants mise en place au sein du groupe Hadjeb. Tout au long de notre étude nous essayerons de répondre à une question centrale à savoir :

Comment le groupe Hadjeb s'est orienté vers le choix de la stratégie de diversification ?

Et il en découle de la problématique précédente les hypothèses suivantes :

- Le groupe HADJEB a choisi différentes formes pour diversifier son portefeuille.
- Le but de la diversification du groupe HADJEB est la recherche de synergie de consolidation et de performance.

Nous avons élaboré un travail de recherche adapté dans la mesure du possible de ce contexte structuré en trois chapitres.

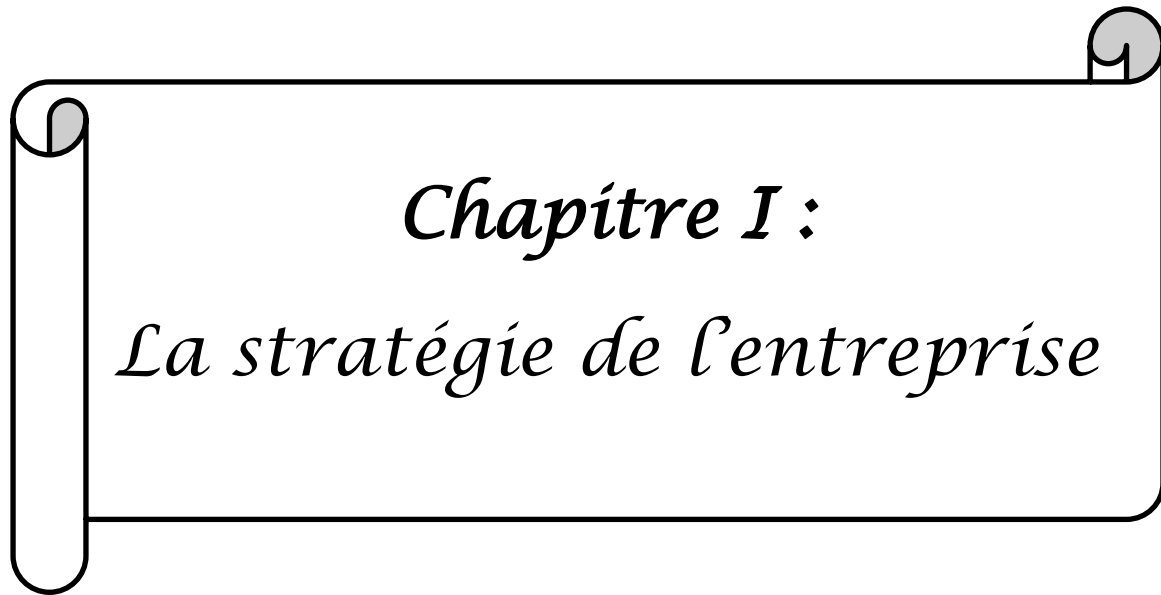
Dans le premier chapitre, nous présenterons les concepts de base de la démarche stratégique.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de la stratégie de diversification.

Dans le Troisième chapitre nous aborderons la présentation de l'entreprise ainsi que le cas pratique de notre mémoire.

La conclusion témoignera de la valeur ajoutée de la stratégie de diversification dans les entreprises ainsi que la difficulté de gérer le risque qui incombe à cette pratique.

Les moyens utilisés pour la réalisation de ce travail ont essentiellement été des entretiens des supports documentaires variés (ouvrages, documents interne au groupe HADJEB) complété par l'outil informatique pour les recherches sur internet.



Chapitre I :

La stratégie de l'entreprise

Introduction

Nous trouvons dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise ; Pour notre part, nous définirons la stratégie de la façon suivante : *élaborer la stratégie de l'entreprise, « c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »*

Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- la stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré ;
- la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Par ailleurs, cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui, davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie

La question des stratégies corporate concernant le développement des entreprises est une question cruciale et ceci indépendamment de leur taille. Les entreprises ne limitent pas leur activité à un seul type de production : la concurrence oblige en permanence les entreprises à se trouver sur plusieurs

Marchés et donc à diversifier leur activité. Parmi les principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise, la diversification constitue donc une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques des entreprises. Cependant d'autres alternatives sont possibles sur le plan corporate comme la spécialisation, l'intégration et/ou l'internationalisation. Toutes les entreprises doivent valoriser au cours du temps leur activité si elles veulent s'assurer un développement constant.

Quel que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise et les managers s'interrogent sur l'étendue de leur portefeuille stratégique et donc sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir leur portefeuille d'activités. La question de la diversification est ainsi

posée. Pour bien avancer sur le plan théorique de la stratégie de diversification, il est important en premier lieu de présenter quelques concepts de base sur la stratégie en général, puis nous allons voir de plus près la notion de la stratégie de diversification ainsi que ses fondements.

Section 1 : Généralités sur la stratégie

1.1. Le concept de la stratégie

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire.

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Pour DESREUMAUX (p52, 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 en deux vecteurs :

- 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.
- 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 ou au contraire

la focalisation sur une activité... Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

CHANDLER (p82 ,1997) la définit quant à lui comme : «*La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre*»¹

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long terme;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Enfin, M.Porter (p7, 1992) la définit comme étant : «*L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables*»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et Compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

¹ Chandelier

1.2. La démarche stratégique

Rappelons que nous avons défini la stratégie comme étant la détermination des buts et objectifs d'une entreprise, le choix des actions à mener, et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre à moyen et à long terme.

Ainsi, la formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externe issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.

En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (forces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (menaces et opportunités) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

La démarche stratégique s'effectue selon le **modèle LGAC** développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : **Learned, Christensen, Andrews et Guth**. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (**Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces**) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

Figure 1 : Tableau de l'analyse SWOT

S Strengths FORCES	W Weaknesses FAIBLESSES	O Opportunities OPPORTUNITES	T Theats MENACES
<ul style="list-style-type: none">=> Ce que votre entreprise fait bien=> La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents=> Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..)=> Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ...	<ul style="list-style-type: none">=> Ce qui manquant à votre entreprise=> Ce que vos concurrents font mieux que vous=> La limitation de ressources=> N'avoir qu'une seule offre client	<ul style="list-style-type: none">=> Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques=> Peu de concurrents dans la zone=> Croissance des besoins pour vos produits ou services=> Bonne couverture presse - médias de votre entreprise	<ul style="list-style-type: none">=> Nouveau concurrents=> Durcissement de l'environnement réglementaire=> Couverture médiatique négative de la presse - médiaS=> Changement d'attitude des clients envers votre entreprise

Source : www.leblogdudirigeant.com

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

1.2.1 Les étapes de la démarche stratégique :

La démarche stratégique, selon le modèle LGAC s'effectue en quatre étapes : diagnostic, définition des objectifs, mise en œuvre et contrôle stratégique.

1.2.1.1 Le diagnostic stratégique :

Il comporte deux volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable.

1.2.1.2 La définition des objectifs :

Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec : ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).

1.2.1.3 La mise en œuvre de la stratégie:

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

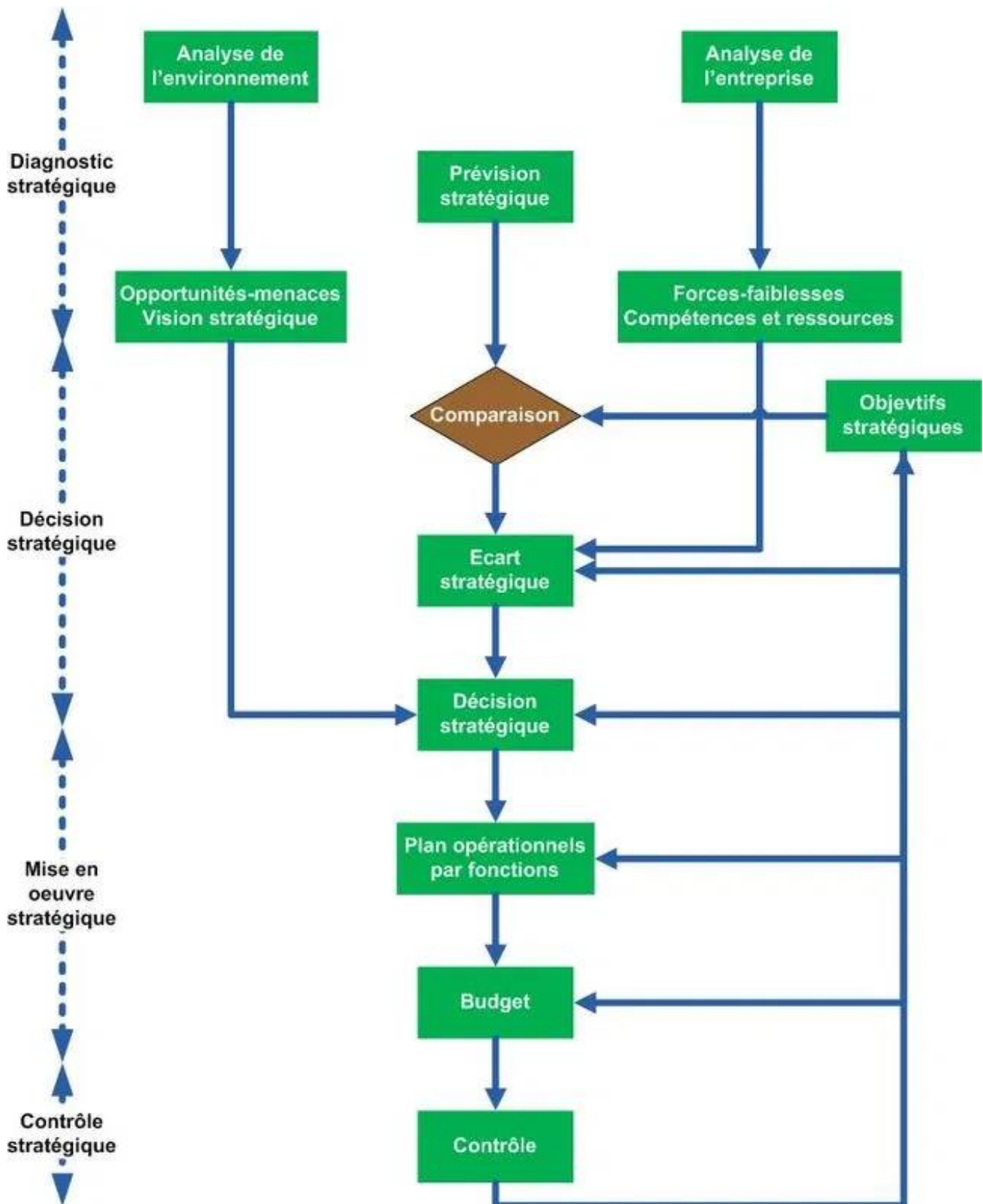
1.2.1.4 Le contrôle stratégique permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

1.2.2 Les stades d'intervention de la démarche stratégique :

La démarche stratégique comporte 3 niveaux d'intervention :

- La stratégie globale qui concerne l'entreprise dans sa globalité;
- La stratégie par domaine d'activité qui se limite à une activité spécifique de l'entreprise;
- La stratégie opérationnelle qui reprend les deux précédentes stratégies au niveau des fonctions

Figure 2 : La démarche stratégique



Source : Vuibert • Management stratégique 9e édition J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orsoni Figure 2.5 la démarche stratégique

1.3. Le choix stratégique

Définir la stratégie de l'entreprise n'est pas une chose aisée en effet c'est une tâche complexe qui se développe tout au long de la vie d'une entreprise ; On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique : le niveau du groupe, ou niveau corporate ; et le niveau des activités ou business units. L'approche des problèmes, le niveau de responsabilité et les préoccupations de la démarche diffèrent selon ces deux niveaux.

1.3.1 Les stratégies business :

La première approche des stratégies de l'entreprise est la stratégie Business (en complément de la stratégie Corporate). Celle-ci se base sur les domaines d'activité stratégique. Qu'entend-on par DAS ? Il convient donc de définir ce concept avant d'entamer notre tour d'horizon sur la Business Strategy.

Popularisé par General Electric et les cabinets de conseil, les DAS ou SBU sont un élément majeur de la stratégie d'entreprise. Les *domaines d'activité stratégique* (*Strategic Business Unit* en anglais) constituent selon l'ouvrage de référence STRATEGOR l'ensemble des activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs.

Il convient à une entreprise d'allouer à chacun de ses domaines d'activité stratégique la stratégie qui lui convient le mieux. Ceci est bénéfique pour développer un avantage concurrentiel et acquérir une position concurrentielle intéressante. C'est ce que nous appelons d'ailleurs la stratégie Business ou encore Business Strategy par les anglophones.

. En effet, si on parle de stratégie Business, on fait référence généralement aux quatre stratégies génériques de Porter à savoir:

- Stratégie domination par les coûts : l'accent est mis sur le prix
- Stratégie de différenciation : l'accent est mis sur la valeur perçue :
- Stratégie de focalisation : l'accent est mis sur le prix ou sur la valeur perçue ; mais ne vise qu'un segment du secteur .

Une entreprise a le choix entre trois stratégies d'activité sur chacun de ses DAS.

Décortiquons maintenant une à une ces stratégies génériques:

1.3.1.1 La stratégie de domination par les coûts :

Il s'agit d'une stratégie orientant de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers l'objectif de minimisation des coûts. Ces derniers concernent les coûts directs de fabrication d'une unité de produit ou d'un service, les coûts de conception, les coûts de marketing ou administratifs et financiers. Pour ce faire, **l'effet d'expérience** constitue un levier puissant pour la stratégie de domination par les coûts. Il regroupe les économies d'échelle, l'effet de taille de l'entreprise, l'effet d'innovation ou encore l'effet d'apprentissage. Cette théorie suppose que le coût unitaire d'un produit décroît chaque fois que la production cumulée de ce produit augmente.

Le principe de base est de s'efforcer à obtenir les coûts les plus faibles possibles par rapport à ses concurrents et pouvoir ainsi pratiquer des politiques commerciales agressives tout en maintenant une marge correcte. Les bases d'une stratégie marketing lowcost.

Pour réussir ce pari, les entreprises qui ont choisi cette voie, cherchent à réaliser des économies grâce à l'effet d'expérience. Il repose principalement sur 2 composantes :

- **Les économies d'échelle** : plus l'entreprise fabrique et plus les coûts baissent mécaniquement grâce à de meilleurs prix obtenus auprès des fournisseurs et avec des coûts fixes (R&D, structure...) amortis sur des quantités très importantes de produits...
- **L'effet d'apprentissage** : il se traduit par une amélioration de la productivité dans le temps par une maîtrise grandissante des processus et des tâches.

1.3.1.2 Stratégie de différenciation :

L'entreprise qui opte pour la stratégie de différenciation vise à être unique sur son domaine d'activité en satisfaisant différemment les besoins des clients. L'avantage concurrentiel se fonde ici sur la spécificité de l'offre que l'entreprise produit. Cette spécificité doit être reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante de celui-ci. La différenciation peut provenir de la qualité, l'image, le service après-vente, la disponibilité, le degré d'avance technologique ou la distribution. La stratégie de différenciation permet de se protéger des agressions des concurrents grâce à la fidélité des clients à la marque et à la plus faible sensibilité à l'égard des prix.

La différenciation consiste pour l'entreprise à se distinguer de ses concurrents en proposant une offre différente, mettant en avant des caractéristiques fortement appréciées des clients et qu'ils sont prêts à payer. Elle lui donne donc un avantage concurrentiel en s'adressant à une cible large.

Il existe plusieurs formes de différenciation. D'une manière générale, on distingue :

- **la différenciation par le haut(Sophistication)** : le prix du bien proposé par l'entreprise est plus élevé que celui de ses concurrents, mais l'offre proposée est supérieure
- **la différenciation par le bas(Epuration)** : les consommateurs perçoivent l'offre de l'entreprise comme inférieure à celle du marché, mais les services proposés amènent un confort suffisant et en relation avec le prix proposé

1.3.1.3. La stratégie de concentration :

Appelée également stratégie de focalisation ou stratégie de niche, la stratégie de concentration consiste à focaliser l'activité de l'entreprise sur un marché de niche. Dans ce cas l'avantage concurrentiel peut être soit fondé sur des coûts réduits ou sur la différenciation.

A la différence des stratégies de domination par les couts et de différenciation la stratégie de concentration s'attaque a un ou plusieurs segments précis (zones géographiques ; client ou produit) du secteur et non pas à la totalité du secteur .Cette stratégie a pour objectif de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Elle est adaptée aux petites et moyennes entreprises qui profitent ainsi de segments trop réduits pour intéresser les grandes .Elle convient aux entreprises flexibles qui évoluent dans un environnement incertain .

Il est indispensable qu'une entreprise opte pour l'une de ces stratégies génériques, de crainte qu'elle ne conçoive un avantage concurrentiel suffisamment visible. En effet, sans stratégie générique claire et précise, l'entreprise risque de se trouver sans positionnement clair, perturbant ainsi ses actions et ses décisions.

Dans le but d'accroître leurs moyens financiers, techniques et humains, les entreprises développent des **stratégies de concentration**. Celles-ci reposent sur trois logiques :

- **les concentrations horizontales** regroupent des sociétés qui ont la même activité. L'objectif est d'augmenter les parts de marché et de profiter des économies d'échelle.

- **les concentrations verticales** associent des entreprises qui ont des activités complémentaires au sein d'un processus de fabrication. Cela permet de maîtriser la chaîne de production et d'éliminer les intermédiaires.

- **les concentrations conglomerales** associent des firmes n'ayant aucun lien autre que financier. C'est le cas du groupe Bouygues (TV, téléphonie et BTP). Il s'agit alors de diversifier les risques et les sources de profits.

Néanmoins, la réussite de ces opérations est parfois limitée. Les avantages spécifiques de chaque firme peuvent diminuer, les compétences sont parfois difficiles à capter et à utiliser, et la diffusion de l'innovation peut être freinée.

1.3.2 Les Stratégies Corporate :

Cette stratégie est fondamentale pour toute entreprise dès l'idée de sa création, peu importe sa taille ou son secteur d'activité.

Contrairement à la stratégie Business, la stratégie Corporate, ou la stratégie de l'entreprise (CorporateStrategy en anglais) englobe tous les domaines d'activité d'une organisation. D'ailleurs, elle consiste en le choix stratégique de l'entreprise, autrement dit, sa stratégie globale qui définit son périmètre d'activité, sa mission, ses objectifs et ses valeurs.

Stratégie Corporate est définie par la direction générale et mise en œuvre par le reste de l'entreprise tout au long de sa période de son développement.

Il s'agit ainsi de définir le portefeuille d'activités de l'entreprise afin d'abandonner les DAS non-rentables, atténuer les DAS peu rentables et recentrer ses efforts sur les DAS promoteurs.

En ce sens, le dirigeant de l'entreprise se trouve devant plusieurs possibilités de choix : la spécialisation, autrement dit, se spécialiser dans une seule activité, la diversification, c'est-à-dire entretenir plusieurs DAS à la fois, l'intégration, faire tout, tout seul ou encore l'externalisation, synonyme de faire-faire. Il est également opportun de bien répartir ses ressources financières, humaines et matérielles sur les différents domaines d'activité stratégiques. Il s'agit de se demander : quel niveau d'investissement allouer pour chaque DAS

? Quels sont les besoins en ressources de chaque DAS ? Quel DAS permet un retour sur investissement positif ?

A ce niveau, la matrice SWOT ou encore la matrice BCG peuvent vous servir afin de prendre les bonnes décisions. Par exemple, la matrice BCG permet d'identifier les produits vedettes, dilemmes, vache à lait et poids morts. Ceci aide donc à déterminer les besoins d'investissement de chaque DAS.

Un autre point important de la stratégie corporate, en particulier pour les entreprises multinationales, s'avère son implantation géographique.

Il s'agit ici de déterminer les zones géographiques où l'implantation d'un DAS est profitable et celles où il est déficitaire. Cela permet de déceler les localisations présentant des opportunités de développement pour chaque domaine d'activité.

Nous allons expliquer les différents choix stratégiques à savoir : l'intégration ou l'externalisation La spécialisation ou la diversification ?

1.3.2.1 L'intégration :

La stratégie d'intégration signifie l'exécution en interne à l'entreprise de certaines activités complémentaires à ses activités actuelles. Par ailleurs, il existe 4 types d'intégration: l'intégration verticale en amont, l'intégration verticale en aval, l'intégration horizontale et l'intégration totale.

❖ Intégration verticale :

L'intégration est verticale quand le regroupement concerne les différents stades de production et de distribution d'un même type de produits ou services donnés.

- On parle d'**intégration en amont** lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs. En plus de ses activités de production, l'entreprise décide de prendre le contrôle et d'assurer elle-même sa chaîne approvisionnements.
- On parle d'**intégration en aval** lorsque l'organisation s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui était jusque-là l'activité de ses clients. Elle prend donc elle-même en charge les activités de distribution auparavant exécutées par des prestataires.

- Lorsqu'une organisation choisit de mettre en place simultanément une intégration en amont et en aval, on parle d'une **stratégie de filière**.

On qualifie de filière un groupe d'entreprises prenant en charge tous les processus de transformation de la matière première jusqu'au produit final. La filière intervient donc à tous les niveaux de manipulation de la matière première, depuis le premier traitement, la recherche, le processus de négoce lié à sa mise en marché ainsi que la désignation d'un distributeur.

❖ **Intégration horizontale**

L'intégration horizontale est le fait de regrouper, souvent par rachat d'entreprises concurrentes, des organisations qui fabriquent des produits similaires (au même niveau de production) afin d'obtenir des économies d'échelle et d'avoir une position de force (pouvoir de négociation) par rapport aux fournisseurs et/ou les clients- distributeurs, consommateurs.

1.3.2.2 L'externalisation :

La stratégie d'externalisation consiste à confier certaines des activités à des sous-traitants ou à des entreprises externes. Il s'agit ici de faire-faire certaines tâches dont elle n'a pas forcément un savoir-faire afin de réduire le coût et d'améliorer la qualité. Il y a trois principales formes d'externalisation à savoir la sous-traitance, la franchise et l'externalisation de fonctions.

L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisée en interne (Fréry, 1995, 1996 ; Teng, Cheon et Grover, 1995 ; Lacity et Hirscheim, 1993). Qualifiée de répulsion (Nunes, 1994) ou encore de lyophilisation organisationnelle (Gallino in Weiss, chap 3, 1992), l'externalisation se distingue des pratiques de sous-traitance, en ce sens où l'activité déléguée était préalablement réalisée au sein de l'organisation (Barthélémy, 1999) et par le transfert du personnel de la fonction externalisée dans les effectifs du prestataire (Lacity et Hirscheim, 1993). L'externalisation peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. L'externalisation n'est pas une politique de recentrage qui consiste à céder des parts d'activité pour développer des compétences distinctes. En effet, pour Wickham (1996), les décisions d'externalisation concernent les fonctions du processus de production ; des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Ces éléments qui discriminent

l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires. Le lien de subordination laisse place à un achat de bien ou de service formalisé par un contrat commercial

1.3.1. l'internationalisation:

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Elle peut s'exprimer : Par la présence d'unités de production dans différents pays La conquête de multiples marchés nationaux

Elle peut se définir comme étant la stratégie par laquelle une entreprise exerce une activité économique hors de son pays d'origine soit par le biais du commerce international (import/export), de l'investissement direct à l'étranger ou par d'autres modalités de collaboration ou de concession de licence

L'entreprise adopte deux attitudes dans sa stratégie d'internationalisation :

- Attitude défensive : l'entreprise subit l'ouverture des frontières
- Attitude offensive : elle veut être présente sur les marchés extérieurs

La stratégie d'externalisation et d'internationalisation sont deux stratégies qui sont mise en place lors de la synthèse du diagnostic stratégique.

1.3.2.4 La spécialisation

La spécialisation se veut être le recentrage des efforts de l'entreprise sur un domaine d'activité ou un métier unique. Cela dit, une entreprise adoptant une stratégie de spécialisation mobilise toutes les ressources de l'entreprise dans un seul DAS. Ceci lui permet ainsi de se différencier largement de la concurrence en développant un avantage concurrentiel durable et donc une position concurrentielle plus forte qu'eux. D'ailleurs, elle sera perçue par le marché comme une spécialiste dans le domaine par rapport à ses concurrents. De plus, elle aide à réaliser des économies d'échelles dues à l'effet d'expérience acquis avec le temps.

Il faut choisir la spécialisation lorsqu'il s'agit d'un domaine d'activité à la fois promoteur et exigeant en ressources. En particulier, si les ressources de l'entreprise sont limitées et ne permettent pas d'investir plusieurs DAS, la spécialisation est pertinente. Par ailleurs, si l'entreprise est en phase de lancement ou de croissance, il est préférable de se concentrer sur une seule activité.

On distingue 2 types de spécialisation.

- La spécialisation géographique, elle correspond à une expansion géographique au sein du marché pertinent (exemples : local, domestique, régional, continental, multi-continental ou mondial) qui définit le périmètre d'activité de l'entreprise.
- La spécialisation en termes de couples produit/marché, il s'agit de générer des couples produits/marchés dont les facteurs clés de succès sont identiques, le métier de l'entreprise restant alors le même : des produits nouveaux pour clients actuels (extension de gamme) ; des clients nouveaux pour produits actuels (extension de segments de clientèle) ; des produits nouveaux pour clients nouveaux.

3.2.5 La diversification

La stratégie de diversification consiste en le développement de l'entreprise dans différents domaines d'activité et métiers en même temps. Il s'agit donc de répartir les ressources et les compétences de l'entreprise sur plusieurs DAS.

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

Pour cela, Il est opportun d'adopter cette stratégie lorsque l'entreprise possède suffisamment de ressources pour investir dans les différentes activités. De plus, elle est plutôt favorable en phase de maturité ou encore de déclin.

Certaines stratégie corporate peuvent être menées de front ; d'autres non . parmi les mixages impossibles ; on trouve notamment (diversification et spécialisation) une entreprise possède soit un , soit plusieurs mais pas les deux à la fois mais l'entreprise peut passer d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification .

1.3.3 De la spécialisation à la diversification :

La spécialisation dans une activité doit être poursuivie tant que l'entreprise n'a pas atteint une position lui conférant un avantage décisif et durable par rapport à ses concurrents. La dispersion des ressources apparaît dès lors comme l'ennemi numéro un dans une activité de croissance. La spécialisation impose aux entreprises concentration sur l'activité et mise en sommeil de leur potentiel de diversification.

L'allocation optimale des ressources de l'entreprise, qui doit se traduire par la meilleure rentabilité possible, est la base de l'arbitrage spécialisation/ diversification¹. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. permet de déterminer l'opportunité d'une politique de spécialisation par rapport à une stratégie de diversification. Cette figure a été réalisée dans une optique d'expansion et néglige les mouvements de retranchement précédemment mentionnés.

1.3.4 Distinction entre stratégie business et stratégie corporate:

La distinction entre business strategy et corporatestrategy est devenue classique dans la littérature en management.

Comme on l'a vu, business strategy, ou stratégie concurrentielle, est la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité donné. La business strategy traite du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par rapport à ses concurrents, en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle se procure les inputs nécessaires. Le principal objectif de la business strategy est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ ou d'une différenciation de l'offre.

La corporatestrategy, ou stratégie de groupe, concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise. Alors que la business strategy cherche à maximiser la performance de l'entreprise dans un domaine d'activité donné, le but de la corporatestrategy est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. La notion de

diversification est donc au cœur du problème. En termes opérationnels, il s'agit en effet de répondre à deux questions :

- l'entreprise doit-elle se diversifier, c'est-à-dire se développer hors de son métier d'origine ?
- une fois diversifiée, comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différents domaines d'activités, présents et futurs ?

Pour répondre à ces deux questions il convient d'abord de clarifier et détailler la notion de diversification dans la section suivante

Section 2 : Les fondements de la stratégie diversification

2.1. Fondement conceptuel de la diversification

Avant de s'interroger sur les raisons poussant une entreprise à se diversifier il convient de définir le sens que nous donnons au concept de diversification.

La diversification est une pratique stratégique qui s'inscrit dans la stratégie globale de la firme. Elle émane donc d'une réflexion sur l'ensemble des activités de la firme. cette extension des activités peut se faire de manière proche et compatible avec les activités actuelle ou vers des secteurs complètement différents , n'ayant aucun lien avec ces dernières. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents .par nouveau domaine d'activité ,nous entendons un métier correspondant à une chaine de valeur nouvelle et différente .la diversification va donc plus loin qu'une extension de la gamme de produits ou de services .

La diversification a été partiellement réhabilitée dans les années 2000 comme un moyen légitime de croitre dans certains contextes économiques, notamment lorsque les marchés financiers sont peu efficaces par ailleurs la diversification peut se justifier stratégiquement à condition de se déployer dans des activités favorables à la mise en œuvre de synergie.

Au cours de notre revue de la littérature théorique et empirique de cette pratique, nous avons rencontré plusieurs définitions. Ces différentes définitions sont données par les différents auteurs dans leurs travaux sur la diversification.

En se basant sur la notion de «vecteur de croissance », Ansoff (1965) propose une définition de la diversification qui repose sur l'entrée des firmes dans de nouveaux marchés avec des nouveaux produits. Cet auteur met donc l'accent sur l'acte de diversification plutôt que l'état de la diversification qui caractérise la plupart des définitions récentes de la diversification.

Selon Berry (1975), la diversification représente une augmentation du nombre d'industries dans lesquelles la firme est active.

Kamien et Schwartz (1975), quant à eux, la définissent comme étant le fait que des firmes classées dans une industrie produisent des produits classés dans une autre.

Au début des années 80, la caractérisation de la diversification a connu des développements basés sur la segmentation stratégique, ce qui l'a enrichi de la notion de «domaine d'activité stratégique ».

Selon Very (1991), cette notion découle du « regroupement des cellules élémentaires d'une industrie qui se caractérisent par des facteurs-clés de succès ».

Dans toutes ces définitions, l'industrie et les frontières du marché sont supposés donnés ou connus. Pour pallier cette restriction, Pitts et Hopkins (1982) utilisent le mot "activité" au lieu du mot «industrie », définissant ainsi la diversification comme étant le fait que les firmes opèrent dans différentes activités à la fois.

Booz, Allen et Hamilton (1985) définissent la diversification comme étant un moyen pour la firme de diffuser son activité de base pour améliorer sa croissance et/ou réduire son risque global.

La diversification, selon ces auteurs :

- Inclut tous les investissements exceptés ceux destinés directement à soutenir la compétitivité des activités existantes ;
- Peut prendre la forme d'investissements dans de nouveaux produits, services, segments finals ou marchés géographiques ;
- Peut être accomplie par différents moyens : développement interne, acquisitions, joint-ventures, accords de partenariat), etc.

Cette définition tente de mettre l'accent sur les objectifs de la diversification, ses directions et les moyens avec lesquels elle est réalisée.

2.2. La diversification dans les théories de la firme :

Dans la mesure où l'analyse de la diversification est conditionnée par l'analyse des déterminants de la frontière de la firme, Ceci nous a amené à regarder les théories de la firme.

En matière d'explication des raisons pour lesquelles une entreprise se diversifie, trois approches théoriques ont donné lieu à des recherches apportant des résultats contradictoires. Une première approche, de nature plutôt financière, s'appuie sur **la théorie de l'agence** développée par Jensen et Meckling (1976) et tend à montrer que l'existence d'un contrôle

actionnarial diminue le niveau de diversification car cette dernière est réalisée moins dans l'intérêt de l'actionnaire que dans celui des managers.

Selon cette perspective, la diversification est avantageuse pour les managers car elle leur permet de réduire le niveau de risque personnel, d'augmenter leur prestige et leur pouvoir, d'accroître leur rémunération et de se rendre indispensables (Amihud et Lev, 1981 ; Jensen, 1986 ; Shleifer et Vishny, 1986).

En revanche, les actionnaires préfèrent diversifier leur portefeuille de titres et souhaitent limiter la diversification des firmes car elle conduit à une réduction de la valeur de l'action (Lang et Sultz, 1994 ; Berger et Ofek, 1995 ; Denis et al., 1997).

Selon cette approche, il y a donc une relation négative entre niveau de contrôle actionnarial et niveau de diversification (Amihud et Lev, 1981).

L'autre approche, de nature plutôt stratégique, se fonde sur les principes ayant inspiré **la théorie des ressources** (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984).

Selon ce courant, l'entreprise a intérêt à se diversifier lorsque cela lui permet d'utiliser ses ressources excédentaires de manière plus rentable que ne le serait la vente de ces ressources sur le marché (Teece, 1982 ; Montgomery, 1994). Par ailleurs, la diversification permet de créer des effets de synergie entre les ressources, de réaliser un effet de levier sur les compétences clés et de profiter d'économies de variété, ce qui contribue à améliorer la performance (Teece, 1980 ; Gupta et Govindarajan, 1986 ; Markides et Williamson, 1994).

La troisième perspective théorique qui permet de justifier la diversification est fondée sur **la théorie des coûts de transaction**.

L'approche proposée par cette dernière considère la diversification comme une stratégie pour diminuer les coûts de transaction. selon Williamson, la stratégie de diversification permet à la firme d'adopter une variété d'innovations organisationnelles et de systèmes de contrôle dans le but de minimiser les coûts de transaction internes.

2.2.1. L'explication fondée sur la théorie de l'agence :

La théorie de l'agence fournit des explications à la recherche de la diversification.

Il s'agit d'une analyse de la diversification pertinente à travers l'optique de la théorie de l'agence qui met en évidence les conflits d'intérêts entre les parties prenantes dans la firme .

La relation d'agence se définit comme un accord (ou contrat) selon lequel un (ou plusieurs) individu a recours aux services d'un autre (ou d'autres) individus pour accomplir en son nom une tâche donnée. Ceci est considéré comme une délégation de nature décisionnelle de la part d'un principal (donneur d'ordre) à l'agent (exécutant) ;

Un problème d'agence est souvent dû à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent, et à l'incertitude liée aux coûts d'établissement et d'exécution des accords entre le principal et l'agent.

La théorie de l'agence, principalement développée à travers les travaux de Jensen, Meckling et Fama, considère la firme comme un ensemble de relations contractuelles entre les agents qui y travaillent. La firme constitue alors un "nœud de contrats" entre des partenaires négociant la valeur d'utilisation des droits de propriété qu'ils possèdent sur des ressources (Fama et Jensen.).

Cette stratégie peut être pour le dirigeant un moyen pour poursuivre son intérêt propre au détriment de celui des actionnaires ; La diversification constitue ainsi l'occasion pour le dirigeant d'augmenter sa rémunération (Jensen et Murphy, 1990), son pouvoir et son prestige *(Jensen, 1986 ; Stulz, 1990) ; d'assurer, ensuite, sa position dans l'entreprise (s'enraciner) et de se rendre indispensable (Shleifer et Vishny, 1989) en investissant dans des projets qui requièrent ses compétences spécifiques ; de réduire, enfin, le risque de leurs portefeuilles personnels et imparfaitement diversifiés (Amihud et Lev, 1981 ; May, 1995) en réduisant le risque de défaillance de l'entreprise.

Selon la théorie de l'agence, il existe une divergence naturelle entre la fonction d'utilité managériale et la fonction d'utilité actionnariale. Les actionnaires sont le plus souvent intéressés par la maximisation des profits, alors que les dirigeants sont attirés par la continuation de l'expansion de l'entreprise (car elle réduit leur risque d'emploi et accroît leur rémunération et leurs avantages non pécuniaires : Murphy, 1985 et 1986). Selon Jensen (1986), les dirigeants sont incités à investir les free cash-flow(fcf) au lieu de distribuer ces fonds aux actionnaires.

Dans ce cas, les dirigeants peuvent gaspiller les ressources pour financer les investissements de diversification.

Les problèmes d'agence peuvent être à l'origine de la recherche ou du maintien de la diversification. À la suite de la publication de l'ouvrage de Berle et Means (1932), il y a eu

une prise de conscience du rôle central joué par les managers professionnels dans le fonctionnement de la grande entreprise.

Selon ces auteurs, les dirigeants poursuivent des objectifs propres qui peuvent être sensiblement différents de ceux poursuivis par les actionnaires. Amihud et Lev (1981) ont étudié, dans une perspective d'agence, les préférences des dirigeants en matière de diversification et les contraintes qui s'imposent à eux. Selon ces derniers, la stratégie de diversification permet la réduction du risque personnel du dirigeant. Leur étude a longtemps été la seule étude de référence analysant le comportement des dirigeants en matière de diversification. Ce n'est que récemment que la question a été examinée à nouveau, en s'appuyant notamment sur la littérature managériale et les problèmes de contrôle.

Dans l'entreprise moderne décrite par Berle et Means où la propriété est dispersée, les dirigeants disposent de compétences de gestion spécifiques et d'une meilleure information sur l'entreprise.

Cette asymétrie d'information incite les dirigeants à utiliser les actifs de l'entreprise pour poursuivre leurs propres intérêts aux dépens de la valeur de la firme et des actionnaires. Dans l'AV, la diversification des activités résulte de cette poursuite des bénéfices. Les dirigeants choisissent la stratégie de diversification en tant que méthode pour accroître leur richesse personnelle (Montgomery, 1994).

2.2 L'explication fondée sur une approche stratégique :

La seconde perspective théorique qui permet de justifier la diversification est fondée sur la théorie des ressources et des compétences issues des recherches de (Penrose).

L'approche par la ressource de la firme est une nouvelle théorie du management stratégique qui vise à identifier les ressources à même de conférer ou de fournir à l'entreprise un avantage compétitif durable.

Le concept clé étant les ressources et la question clé quelles sont les ressources génératrices d'un avantage compétitif durable. L'approche par la ressource met l'accent sur les facteurs clés de succès du comportement individuel de la firme en vue d'atteindre des avantages spécifiques à travers un portefeuille de compétences clés différentielles, une cohérence à travers ces compétences et un savoir-faire unique.

La diversification aurait lieu dans les entreprises qui possèdent des capacités excédentaires en termes de ressources et de compétences et qui sont transférables à d'autres secteurs. Il peut s'agir par exemple d'économies d'échelle (Penrose, 1959) lorsque l'entreprise utilise le même réseau de distribution et de marketing pour commercialiser toute une variété de biens et services.

De même l'entreprise peut utiliser son personnel juridique et financier dans des secteurs très diversifiés. Matsusaka (2001) a formalisé cette idée dans un modèle dynamique expliquant la diversification, dans lequel les entreprises opèrent indéfiniment dans de nouvelles activités et quittent les anciennes à la recherche de leur adéquation avec leurs compétences organisationnelles.

La structure du groupe diversifié peut faciliter le partage des ressources communes, comme les technologies, les équipements, les marques et les systèmes de distribution, entre les entreprises affiliées qui se lient les unes avec les autres (Ghemawat et Khanna, 1998). Si le groupe réalise des économies d'échelle ou d'envergure en employant des ressources inutilisées qui ne peuvent pas être efficacement transférées aux marchés, la détention de ces ressources dans le groupe est efficace. Par conséquent, le groupe cherche à entrer dans une activité nouvelle et se diversifie en réponse aux capacités excédentaires de ses ressources.

Le niveau optimal de diversification dépend de la spécificité des ressources détenues par l'entreprise (Montgomery, 1994). Une entreprise qui possède des ressources spécifiques (difficilement redéployables) peut réaliser de bons résultats pour un niveau relativement faible de diversification car ces ressources ne peuvent être appliquées que dans un nombre limité de secteurs d'activité. Une entreprise de ce type se diversifiera surtout dans des industries liées. Par contre, une entreprise dont les ressources ne sont pas spécifiques (c'est-à-dire qu'elles sont facilement redéployables) pourra se diversifier davantage car ces ressources peuvent être utilisées dans de multiples secteurs. Les firmes du premier type Les peuvent maximiser leurs profits à un faible niveau de diversification (ou par la diversification dans des industries liées), alors que les firmes du deuxième type peuvent réaliser de bons résultats avec une diversification élevée (ou par la diversification dans des industries non liées). La spécificité des ressources et les limites à leur transaction en tant que motifs de diversification dans la RBV sont aussi une des raisons essentielles considérées par la tcv .

2.2.3 L'explication fondée sur l'approche des coûts de transaction :

Cette approche considère la diversification comme une stratégie pour diminuer les coûts de transaction. La TCV, initiée par Coase et développée par Williamson, soulève la question de l'existence de la firme en tant qu'organisation opposée au marché, et justifie celle-ci à l'aide du concept de coûts de transaction (Williamson, 1985). Le comportement des agents économiques est caractérisé par la rationalité limitée et l'opportunisme. En ce qui concerne les transactions, trois dimensions permettent de les différencier : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence (Coriat et Weinstein, 1995).

Selon l'argument de la TCV, le choix d'une forme organisationnelle (marché, firme ou forme hybride) obéit à un objectif de minimisation des coûts de transaction, compte tenu de la spécificité des actifs, de la fréquence des transactions et de l'incertitude. Les agents économiques peuvent économiser les coûts de transaction par l'intégration verticale et les contrats à long terme lorsque la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude sont élevées (Jun, 1997).

La TCV peut aussi expliquer les autres types de diversification suivant une logique de transaction des ressources. Comme nous l'avons souligné, dans ce cas, les deux approches (la TCV et la RBV) qui fournissent une explication à la diversification, coïncident. Si l'entreprise détient des ressources excédentaires, elle doit choisir si elle vend aux autres entreprises ou si elle les utilise à l'intérieur de l'entreprise. Sa décision va dépendre des coûts de transaction des ressources sur le marché.

La transaction des ressources indivisibles et spécifiques, intégrant des connaissances, n'est pas efficace sur le marché.

Les firmes ont intérêt à mettre en pratique et en commun ces ressources à l'intérieur pour surmonter ce défaut de marché. Elles choisiront une stratégie de diversification vers des industries liées où les ressources spécifiques peuvent être utilisées, ce qui économise les coûts de transaction. Toutes ces théories aboutissent finalement à mettre l'accent sur l'utilisation efficace des ressources. La firme opte pour une stratégie de diversification pour utiliser efficacement les ressources inutilisées.

2.3. Fondement stratégique de la diversification

La stratégie globale des entreprises diversifiées pose deux questions fondamentales: Dans quels secteurs la firme doit-elle se diversifier? Et comment coordonner les stratégies des différentes unités qui la composent?

Nous allons traiter le fondement stratégique de la diversification à travers trois points essentiels à savoir métier et domaine d'activité, les synergies de compétence, technologie et marché.

2.3.1 Métier et domaine d'activité :

Le concept de métier (lié au professionnalisme) recouvre plus que la somme des facteurs clé de succès. Les concepts de segment stratégique (unité d'analyse résultant d'une opération de segmentation) et de domaine d'activité. Possèdent d'une analyse externe de l'entreprise, et se définissent par rapport au marché, à la technologie, aux produits. Le métier met en effet l'accent sur les compétences, les savoir-faire de ceux qui travaillent dans l'entreprise. En effet, la création de valeur n'est pas seulement liée aux ressources physiques humaines et organisationnelles de l'entreprise, mais à la coordination d'un ensemble de ressources : ce qu'on appelle compétence de l'entreprise.

Définir le métier à partir des ressources et des compétences est Une nécessité vitale pour le fonctionnement d'une entreprise, permet de définir une stratégie. Les stratégies qui reposent principalement sur le développement et l'exploitation de compétences fondamentales clairement identifiées, permettent innovation et adaptation aux modifications de l'environnement. Cependant, un métier n'est pas seulement le résultat d'une étude approfondie du contexte concurrentiel. Le métier c'est aussi la pratique quotidienne de milliers d'individus de toutes compétences qui ont la même activité. Se définissant à partir d'une perception subjective des savoir-faire spécifiques de l'entreprise, il ressort de la carte cognitive des dirigeants de l'entreprise- de ce que ceux- ci voient ou ignorent, comprennent ou non, anticipent ou pas. Aussi peut-on dire que le métier fait le lien entre stratégie et identité de l'entreprise.

La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. Mouvements qui peuvent se traduire par l'élargissement du métier de l'entreprise, ou par la coexistence de plusieurs métiers.

2.3.2 Les synergies de compétences :

Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise. En s'appuyant sur les compétences communes à plusieurs domaines d'activité différents, l'entreprise obtiendra, dans le cadre de sa nouvelle activité, un avantage concurrentiel à partir de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle. La diversification procède souvent d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences considérées comme des « pivot » ouvrant de nouveaux champs d'activité. L'étape décisive dans le choix d'une diversification, est l'appréciation prévisionnelle du rendement réel des synergies envisagées entre le domaine d'activité traditionnel et nouveau. Il existe un risque de surévaluation des synergies liées aux difficultés que rencontrent des entreprises dans l'appréciation des données concurrentielles de l'activité nouvelle et l'estimation du coût réel de la diversification.

2.3.3 Technologie et marché :

La stratégie de diversification consiste à quitter le couple produit marché pour s'élancer vers de nouvelles activités. Les orientations prises sont dépendantes des effets de synergies ou de simple utilisation des compétences que l'on souhaite valoriser. Ce peut être un aspect commercial ou encore un côté de production. Naturellement, le pivot de la diversification, pour reprendre une expérience consacrée, peut être technologique. On propose à un client un produit nouveau que l'on a su fabriquer car on maîtrise un savoir-faire technologique: on vend à un nouveau client notre produit parce que l'accès à ce type de client est maîtrisé technologiquement.

La position technologique forte de certaine entreprise se révèle particulièrement à l'occasion de mouvement stratégique de diversification accomplis en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans des nouvelles activités. On parle de stratégies de grappes technologiques pour les entreprises qui se créent ainsi un potentiel technologique et industriel cohérent, qu'elles valorisent à travers des produits très divers et sur des marchés variés. En d'autre manière, le terme grappes technologique désigne une collection d'activités liées entre elles par une essence technologique commune. La grappe est formée par un ensemble d'axe de valorisation partant de la technologie pour aboutir à la production sur des marchés.

D'autres entreprises développent en suivant plutôt une logique commerciale. La stratégie est alors fondée sur le client, et la technologie n'est qu'un moyen parmi d'autre pour le satisfaire. L'entreprise passe d'une technologie, acquiert selon ses besoins des compétences technologiques pour satisfaire de nouveaux clients, en élargissant sa gamme de produits et son portefeuille d'activité

Conclusion

Toute entreprise, en vue de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée. A cela nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste a d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possible.

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



Chapitre II

*La diversification comme
orientation*

Introduction

La diversification apparaît comme l'une des stratégies sur lesquelles les organisations doivent bâtir leur pérennité. Les raisons qui conduisent les entreprises à se diversifier sont nombreuses et souvent complémentaires. Il faut de prime noter que les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques fort différentes.

Cependant, avant d'aborder les déterminants, qui pousse l'entreprise à s'engager dans cette orientation stratégique qui consiste à pousser l'entreprise à investir dans des activités ou des marchés hétérogènes, il convient, au préalable d'expliquer le processus de diversification et d'identifier par la suite les différentes typologies et formes qui peuvent exister .

Section 01 : Le contexte de la diversification

1.1-Le processus de la diversification

Pour aborder une stratégie de diversification, il existe plusieurs processus de développement par cette voie (Détrie et Ramanantsoa, 1983 ; Ansoff, 1989 ; Pasquier, 1991 ; Desreumaux, 1993). On retiendra, pour ce travail de recherche, le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983) pour deux raisons :

- La première est que ces auteurs proposent un certain nombre de phases (cinq) pour leur processus et ils les nomment par rapport aux autres modèles qui ne présentent qu'une schématisation du processus.
- La deuxième raison est que ces mêmes auteurs présentent la diversification comme le palliatif d'atouts compétitifs ou d'attraits sectoriels insuffisants et présentent une typologie à quatre cas de figure (Koenig, 1996)

1.1.1 Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983) :

les auteurs ont pu dégager une démarche générale susceptible d'être poursuivie par toutes les entreprises souhaitant se diriger d'un pas assuré sur la voie de la diversification.

Les quatre phases du processus de développement par la voie de la diversification sont alors :

La sensibilisation, l'étude, l'observation, l'engagement et le management :

- **La phase de sensibilisation:** durant cette phase, l'idée de diversification reçoit une première expression sous l'effet d'influences extérieures ou de moteurs internes. Elle se trouve confrontée à la vocation de l'entreprise. Ce premier stade jouera le rôle d'un test préalable au cours duquel l'entreprise apparaîtra constituée un terrain favorable ou au contraire
- **La phase d'études/recherche:** une période de première concrétisation de l'idée de la diversification à travers l'ébauche d'un projet cohérent. C'est une phase au cours de laquelle l'entreprise effectue une investigation des champs potentiels de diversification en apportant le plus grand soin au recensement des compétences requises par la réussite dans le nouveau domaine envisagé ainsi qu'à l'évaluation des conséquences financières, structurelles et humaines de l'introduction d'une activité nouvelle.

- **La phase d'observation:** il s'agit de tester la pertinence des principales options stratégiques retenues dans le projet de diversification et de déterminer les conditions de la concurrence du nouveau domaine d'activité.
- **La phase de management:** durant la dernière phase, les dirigeants devront résoudre l'ensemble des difficultés issues de l'introduction de la nouvelle activité. Si celle-ci apparaît à la profonde contradiction avec la vocation et l'identité culturelle de l'entreprise, son rejet par l'organisation interviendrait tôt ou tard. C'est pourquoi la phase de management sera largement influencée par le vouloir faire de l'entreprise.

C'est à cette dernière phase que l'entreprise se trouve confrontée aux problèmes de structure. En ce sens, étudier le processus c'est essayer de comprendre l'adaptation ou le changement qui permet à l'entreprise de se maintenir, de se développer et de changer de structure au cours du temps.

D'une manière générale, l'étude de Détrie et Ramanantsoa (1983) a montré que dans les entreprises la sensibilisation au processus de diversification relevait davantage des opportunités et des comportements que d'une réelle analyse stratégique de la situation de l'entreprise. En fait, les raisons qui poussent les entreprises à se diversifier sont nombreuses et souvent complémentaires.

1.1.2 Les trois tests de Porter :

Selon Porter, toute entreprise envisageant de se diversifier devrait soumettre sa décision à trois tests :

- Le test de l'attractivité : le secteur dans lequel l'entreprise se diversifie doit être attractif ou doit pouvoir le devenir du fait de l'action de l'entreprise
- Le test du coût d'entrée : le coût dans le nouveau domaine d'activité ne doit pas excéder la valeur actualisée des cash-flows futurs que l'entreprise pourra en tirer .
- Le test du surcroît de valeur (better off test) : la nouvelle activité doit bénéficier de synergies avec le reste de l'entreprise, de manière à ce que ses performances au sein du groupe soient supérieures à celles qu'avait l'activité du groupe

Cette approche souligne que l'attractivité d'une industrie, c'est à dire sa capacité à générer une profitabilité économique supérieure au coût du capital est la seule motivation pour justifier la diversification dans une industrie.

1.2. Le contexte de la diversification :

Les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques fortes différentes. Soit elles sont en bonne santé la diversification se situe dans une perspective de croissance, elle traduit la mise en œuvre d'une stratégie de développement ; soit elles sont en difficulté, et dans ce cas la diversification vise au redressement.

Tableau 1 Le contexte de la diversification

situation de l'entreprise	Type de diversification
Bonne santé économique et financière	Diversification de croissance
Difficultés internes, crise de marché	Diversification de redressement

Source : Helfer Kalika Orsoni Management stratégie et organisation 8eme édition

Lorsqu'une entreprise est sur un secteur en croissance et rentable, où elle est très bien positionnée, sa priorité consiste à maintenir cette position. Dès lors que cette priorité est satisfaite, et s'il reste des ressources financières disponibles, l'entreprise peut envisager la diversification. Cette diversification peut être considérée comme un simple placement. C'est le cas de nombreuses opérations conglomerales.

Cependant, la priorité d'une entreprise ayant une position concurrentielle moyenne est l'amélioration de cette position. La diversification dans ce cas a un caractère de nécessité plus marqué qu'auparavant. Les opérations visent alors le confortement de la position des activités existantes. On trouve dans cette logique de nombreuses intégrations verticales. Dans le cas d'une entreprise en position forte sur un secteur peu attractif, la diversification présente un caractère de nécessité marqué avec un objectif premier de redéploiement. Il s'agit de s'engager sur des secteurs plus porteurs ou plus rentables. L'enjeu est d'assurer son futur et non de placer les disponibilités.

Enfin, l'entreprise peut avoir une mauvaise position concurrentielle. La diversification correspond, dans ce cas, à un impératif pour retrouver un nouveau domaine permettant d'assurer la survie de l'entreprise. Ce type de diversification est le plus risqué d'autant plus qu'il concerne souvent des entreprises en mauvaise situation qui ont attendu trop longtemps pour se reconvertir et voient dans la croissance externe la solution unique et la plus rapide à leurs problèmes.

1.3. Les types de la diversification :

Nous exposons ici quatre typologies, la première date des premières années de recherche sur la diversification et les trois autres relativement récente (années 80). Les deux premières typologies concernent les directions de la diversification, tandis que les deux autres émanent de travaux empiriques qui donnent quel type de diversification une firme doit choisir étant donné certaines conditions relatives à la firme, au secteur de base et au secteur dans lequel la firme décide d'entrer

Ansoff (1965) a établi une typologie des logiques de diversification résultant du croisement des trois dimensions : produit, marché et technologie.

Il a ainsi identifié plusieurs options de diversification en fonction du degré de connaissance de la nouvelle clientèle et le degré de nouveauté des produits et des technologies. Cette typologie est résumée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les types de diversification

		Nouveaux produits	
		Technologie connexe	Technologie différente
Nouvelles missions	Du même type	Diversification horizontale	
	De la firme elle même	Intégration verticale	
	De type similaire	Diversification	
	De type nouveau	concentrique	Diversification conglomérale

Source : H.I Ansoff stratégie de développement de l'entreprise, Paris Edition Hommes et techniques, 1984

- **La diversification horizontale** : cas où les produits sont nouveaux, la technologie est connexe ou différente et la clientèle est nouvelle de type similaire aux clientèles existantes. Cette diversification s'effectue généralement dans les industries où la firme est active, celle-ci se sert souvent du même réseau de distribution pour vendre les nouveaux produits.
- **L'intégration verticale** : cas où les produits nouveaux sont destinés aux besoins propres de l'entreprise et la technologie est connexe ou différente. La firme effectue elle-même de nouvelles étapes dans la chaîne d'opérations, allant de l'extraction des matières premières à la vente des produits finis. Selon l'auteur, l'intégration verticale provoque une augmentation de la dépendance de la firme vis-à-vis d'un secteur industriel et diminue sa souplesse. Cependant, cette stratégie peut constituer un moyen de renforcer la position concurrentielle de la firme dans son secteur en ayant un accès à des ressources rares et une structure des coûts favorable et en réalisant des économies d'échelle.
- **La diversification concentrique** : cas où la clientèle et les produits sont nouveaux. Cette diversification est caractérisée par une technologie connexe ou un système de distribution des nouveaux produits similaire au système existant
- **La diversification conglomerale** : cas où les clientèles, les technologies et les produits sont nouveaux. Elle se caractérise par une totale déconnexion entre la nouvelle activité et les produits, technologies et marchés existants de la firme.

La seconde typologie, qui reprend des éléments de la première tout en l'affinant, est attribuée à Ch. Rochet (1981). D'après cet auteur, six grandes possibilités de diversification s'offrent à une firme :

- **La diversification internationale** : elle consiste à trouver de nouveaux marchés pour les produits existants. Cette diversification peut prendre la forme d'une exportation du produit existant ou bien d'un transfert de technologie et d'une la création de filiale. Elle intervient dès qu'une firme sort de son marché habituel et s'attaque à des zones où les conditions de succès sont différentes
- **Les diversifications de renforcement** : il existe deux types :
 - **La diversification horizontale** : elle consiste à développer un produit nouveau proche du produit existant sous un nouveau nom de marque. Cette diversification suit la dimension de l'activité la plus maîtrisée et parfois la

seule développée. Ce type de diversification est intéressant lorsque le marché se trouve au début de sa croissance. La firme qui se diversifie occupera ainsi une certaine position et devra à terme gérer plusieurs marques sur le marché.

- **La diversification verticale:** il s'agit de l'intégration verticale. Celle-ci peut être faite en amont ou en aval. L'avantage de cette diversification est de renforcer les activités de la firme entre elles en créant des marchés captifs pour les activités amont et une valeur ajoutée plus intéressante aux activités aval. Elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par le renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité de base.

- **Les diversifications de proximité :** appelées également demi-diversifications car elles ne constituent que des glissements dans l'une des deux dimensions : marché ou produit. Elles peuvent donc constituer l'une des deux manœuvres :

-Une recherche de nouveaux produits pour développer la position de la firme dans ses marchés. Il s'agit d'une extension des gammes de produits de la firme.

-Une recherche de nouvelles applications aux technologies déjà maîtrisées par la firme et dans lesquelles ce dernier est beaucoup en avance. Ainsi, les compétences spécifiques de la firme peuvent être utilisées dans de nouveaux domaines.

- **La diversification totale:** elle consiste à entrer dans un marché inconnu de la firme avec des produits à penser et à créer. Cette diversification est caractérisée par un plus grand risque et est difficile à mettre en œuvre.

Pour ce qui des deux autres typologies de la diversification, J-P. Détrie, B. Ramanantsoa (1983) propose une grille de choix de la diversification selon la position stratégique de la firme dans le secteur de base et l'attrait de celui-ci. Ils distinguent ainsi, en fonction de ces deux facteurs, quatre grands types de diversification :

- **Diversification de placement:** elle est faite lorsqu'une entreprise recherche une rentabilité supérieure à celle des capitaux investis dans l'activité principale. Le placement peut être soit financier lorsque l'entreprise ne veut pas s'engager dans de nouvelles activités ou bien industriel lorsque l'entreprise s'assure de nouvelles compétences relatives à de nouvelles activités.

- **Diversification de redéploiement** : le fondement économique est exclusivement industriel et la perspective est à moyen terme. Le potentiel de croissance est dans ce cas plus important que la rentabilité immédiate et les entreprises ont tendance à privilégier des domaines de diversification présentant le maximum de synergies utilisables afin d'avoir un avantage concurrentiel dès le départ.
- **Diversification de survie** : les entreprises ont un faible niveau de ressources disponibles. La taille de la nouvelle activité est réduite et doit utiliser au maximum les savoir-faire existants.
- **Diversification de confortement** : les entreprises ont une position moyenne et difficile à améliorer. Cela correspond le plus souvent à l'adjonction d'une activité connexe avec pour objectif de changer le jeu concurrentiel. Le choix du domaine de diversification doit reposer sur l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ.

Figure 1 Typologie des diversifications

		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du secteur de départ	Fort	Diversification de placement	Diversification	Diversification
	Faible	Diversification de redéploiement	de confortement	de survie

Source : Détrie J-P, Ramanantsoa B, Stratégie de l'entreprise et diversification ; Editions Fernand Nathan 1983

Cette typologie met l'accent sur les caractéristiques du secteur de base de la firme.

R. Calori et Y. Harvatopoulos (1988) proposent une typologie des logiques technico-économiques de diversification en croisant deux dimensions :

La manœuvre de diversification (offensive ou défensive) et l'objectif principal recherché (la valeur économique de la nouvelle activité ou la cohérence avec l'activité de base). Ces logiques sont les suivantes :

- **La diversification-extension**: la firme tente d'exploiter des ressources pour acquérir une bonne position concurrentielle dans de nouvelles activités.
- **La diversification-déploiement** : la firme entre dans des activités sélectionnées pour leur valeur économique. Il s'agit d'une stratégie à vocation offensive.
- **La diversification-relai**: la firme s'appuie sur ses ressources et compétences pour développer une nouvelle activité qui va lui permettre de compenser le déclin du secteur de son activité de base ou une forte dépendance sectorielle.
- **La diversification-redéploiement** : la firme tente de compenser le déclin dans les activités de base ou d'atténuer une forte dépendance sectorielle en entrant dans des activités caractérisées par une forte valeur économique. Ces logiques sont résumées dans le tableau suivant :

- **Figure 2 Typologie des logiques technico-économiques de diversification**

Offensive	Extension	Déploiement
Défensive	Relais	Redéploiement
	Cohérence des ressources	Valeurs économique

Source : R. Calori et Y. Harvatopoulos, Diversification : Les règles de conduite, Harvard l'Expansion, 1988, n°48, p. 50.

Ce sont là des types de logiques extrêmes : la cohérence des ressources et la valeur économique sont parfois recherchées simultanément. Cette typologie met l'accent sur le comportement de la firme et ses objectifs de la diversification.

Le point commun entre les deux premières typologies exposées ci-dessus réside dans le fait que l'intégration verticale est considérée comme un cas particulier de la diversification.

Les deux dernières donnent le type de diversification en fonction de facteurs, soit propres à la firme, soit liés à son environnement. Ces deux typologies peuvent se compléter pour donner d'autres combinaisons qui prennent en compte les caractéristiques du secteur de base et du comportement de la firme qui se diversifie. De plus, il serait intéressant d'établir une typologie des diversifications en considérant les caractéristiques du secteur dans lequel la firme veut entrer.

1.4-Les formes de la diversification

La diversification peut être menée de différentes manières :

- Diversification géographique
- Les activités peuvent ne pas avoir aucun lien entre elles(diversification non liée)
- Il peut exister une complémentarité entre les activités de façon :
 - Horizontale (intégration horizontale)
 - Verticale (intégration vertical)

Ces diverses formes de diversification vont être exposées une à une :

1.4.1. La diversification géographique :

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

La dichotomie coûts spécifiques/coûts partagés peut à nouveau être utilisée. Elle permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique et

d'identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expérience sur les coûts partagés.

1.4.2. La diversification liée :

En général, la diversification est considérée comme liée si au moins une des quatre caractéristiques suivantes est présente :

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

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

D'après Rumelt (1974), une diversification est dite « liée » si elle permet l'exploitation de compétences communes et donc de connexités entre les activités de la firme, que ce soit du point de vue du produit, du marché ou de la technologie. Contrairement aux autres types de diversification, la diversification liée offre la possibilité d'utiliser les compétences de l'activité de base dans les nouvelles activités.

Cet auteur a permis une meilleure compréhension de la stratégie de ce qu'il appelle « diversification concentrique-liée » le caractère « non liée » correspondant à la diversification conglomérale telle que définie par Ansoff ce qui a conduit à mieux cerner les sources de l'avantage compétitif.

Salter et Weinhold¹⁶ considèrent qu'une diversification est liée si les nouvelles activités et les activités déjà existantes de la firme présentent des facteurs-clés de succès similaires est sont des compétences fonctionnelles communes. Ces dernières peuvent être

-organisationnelles : lorsqu'elles s'expriment par la possibilité d'un partage de certains départements et services ;

-stratégiques : lorsqu'elles permettent l'exploitation de compétences managériales similaires ; ou opérationnelles.

La diversification liée est considérée comme un moyen stratégique efficace pour une firme pour accélérer son expansion sans avoir à faire de trop grands investissements et ceci grâce aux synergies entre ses activités de base et ses nouvelles activités et donc aux économies d'envergure réalisées plus précisément, lorsqu'une firme se diversifie en optant pour des couples produit-marché qui requièrent des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà existantes, la diversification est qualifiée de « liée-complémentaire ». Sa forme la plus extrême est l'intégration verticale qui représente une expansion dans la même industrie. Par ailleurs, la diversification est dite « liée-supplémentaire » lorsque la croissance vers un nouveau secteur nécessite de nouvelles compétences fonctionnelles et des petits changements sur le produit et le marché habituels. La forme extrême de cette diversification est représentée par l'intégration horizontale.

1.4.2.1 Intégration verticale :

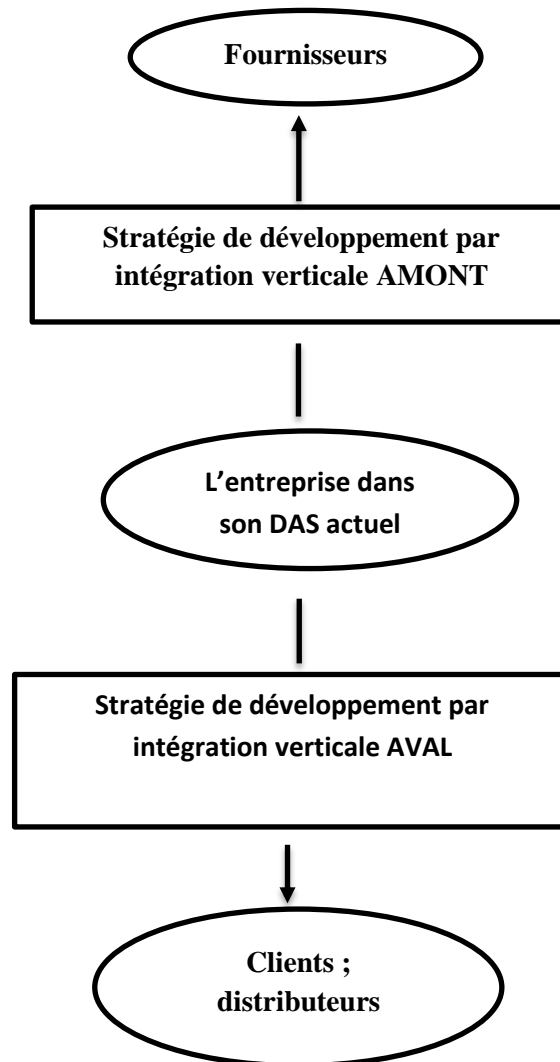
Selon M. PORTER : « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions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

• Formes de l'intégration verticale :

Les spécialistes en stratégie d'intégration verticales distinguent deux formes d'intégration verticale. Il s'agit de :

- L'intégration vers l'amont.
- L'intégration vers l'aval.

Figure 3 : Les deux formes de l'intégration verticale



Source : Johan Bouglet Stratégie d'entreprise Edition Galino Editeur, Lextenso Editions 2010

- **L'intégration vers l'amont :**

L'intégration vers l'amont consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs.

Au niveau de l'intégration vers l'amont, l'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Si les matières premières connaissent des fluctuations de prix, il est préférable de racheter son fournisseur afin de profiter des prix de cession interne plus intéressants.

- **L'intégration vers l'aval :**

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser des tâches confiées auparavant aux sous-traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise.

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

Dans certains cas, l'objectif d'intégration vers l'aval est de mieux contrôler et comprendre les besoins des clients utilisant les produits fabriqués. L'entreprise crée alors une filiale qui joue le rôle d'unité pilote : comprendre et cerner la problématique des clients utilisateurs ou incorporateurs pour pouvoir rencontrer leurs besoins plus efficacement.

Tableau 3 Avantages respectifs de l'intégration en amont et en aval

Intégration vers l'aval	Intégration vers l'amont
<p>-Posséder une clientèle captive (sécuriser les débouchés) .</p> <p>-Disposer d'une meilleure information sur les attentes du marché.</p> <p>-Lutter contre la puissance des grands distributeurs en développant son propre réseau de distribution.</p>	<p>Devenir son propre fournisseur et donc :</p> <p>-Être sûr de recevoir des matières premières ou des produits semi-finis correspondant exactement à ses attentes (sécuriser son approvisionnement).</p> <p>-Abaisser les coûts de contrôle (ex : vérification des produits à la livraison ...)</p> <p>-Ne pas payer le surcoût engendré par un autre fournisseur cherchant à maximiser sa marge .</p> <p>_Augmenter son pouvoir sur ses concurrents.</p>

Source :Stratégie d'entreprise Johan Bouglet Editions Galino Editeur, Lextenso Editions, 2010

1.4.2.2 L'intégration horizontale (vers des activités connexes) :

L'entreprise s'engage dans un nouveau métier s'appuyant sur des complémentarités avec le portefeuille d'activités existant elle consiste à acquérir d'autres entreprises et sociétés qui sont au même niveau de la chaîne de valeur c'est à dire que l'entreprise va, pour se développer, créer ou racheter d'autres entreprises situées sur le même secteur d'activité, cette stratégie permet d'avoir la mainmise sur le marché concerné et ainsi profiter d'économies d'échelle potentiellement significatives.

L'intégration horizontale peut prendre plusieurs formes :

- Acquisition d'entreprise qui commercialise des produits ou services complémentaire : ceci apporte une certaine synergie entre les entreprises du même groupe et renforce la présence de ces entreprises dans l'expérience d'achat du client.
- Acquisition d'entreprise qui commercialise des produits ou services de remplacement : ceci pour contrer l'éventuelle menace qui pèse sur le domaine d'activité de l'entreprise.
- Acquisition d'entreprise concurrentes : pour réduire les risques liés à la concurrence et augmenter le contrôle du groupe sur le marché.
- Acquisition d'entreprise qui commercialise des produits ou services de gammes différentes : Afin de contrôler l'ensemble de la gamme d'une offre donnée

1.4.3. La diversification non liée (conglomérale) :

Dans ce cas, il existe peu de rapport entre les métiers, ceux-ci sont stratégiquement indépendants : les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Il n'y a donc pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités.

Dans un conglomérat, les mauvaises performances d'une activité n'ont pas d'influence sur les résultats des autres métiers du groupe. Les liens entre les activités sont surtout financiers. Les revenus excédentaires d'une activité permettent de financer le développement d'une autre ou de la renflouer en cas de difficulté.

La diversification conglomérale s'appuie parfois sur le partage de certaines compétences managériales ou de savoir-faire en gestion. Malgré la diversité des métiers, il est alors possible d'identifier une « logique dominante » qui réintroduit une certaine cohérence.

La diversification conglomerale est aussi le moyen de changer complètement de métier et de s'orienter vers une activité nouvelle plus performante.

Lorsque les activités sont gérées de façon indépendante, l'avantage est aussi de minimiser les coûts de coordination entre les différentes activités. Le rôle de la direction générale du groupe est alors d'équilibrer le portefeuille d'activités, mais elle n'intervient pas dans la stratégie opérationnelle des différents métiers (Goold, Campbell et Alexander 1995) elle fixe seulement aux différentes divisions des objectifs de développement et de rentabilité et contrôle les résultats.

Cette méthode présente donc plusieurs avantages mais aussi des inconvénients:

Les avantages :

- Etat de développement
- Réduction des risques
- Rentabilité accrue dues notamment aux économies d'échelles.

Les inconvénients :

- Gestion difficile sur des activités sans aucun rapport
- Une coordination difficile
- Risque de dispersion des ressources financières.

Section 02 : Les déterminants et motifs de la diversification

2.1-Les déterminants de la stratégie de diversification

2.1.1 La synergie élément d'approche de diversification

La première question qui se pose lorsque nous nous intéressons à la pratique de la diversification est : pourquoi les firmes décident-elles de se diversifier ?

Plusieurs travaux ont été faits dans ce sens.

Pour ce qui est des déterminants du choix de la diversification liée et non liée, Chatterjee et Wernerfelt (1991) ont testé empiriquement quatre hypothèses les concernant:

H1 : La présence d'une capacité physique excédentaire entraîne une diversification liée

H2 : La présence d'actifs intangibles entraîne une diversification liée

H3: a- La disponibilité de cash ou une capacité inutilisée de dette favorise plus une diversification non liée.

b- La disponibilité de capitaux propres favorise plus une diversification liée.

D'après ces auteurs, le potentiel de profit d'une firme dépend des ressources qu'elle peut contrôler. En considérant la diversification comme étant un moyen de démultiplier ces ressources.

D'après Ch. Martinet (1983), les firmes sont souvent amenées à pénétrer dans de nouveaux secteurs pour diverses raisons : soit que leur activité de base décline, soit pour répartir les risques, soit par ce qu'elles estiment disposer des aptitudes requises pour saisir efficacement une opportunité qui apparaît en dehors de leur domaine d'origine.

D'autres facteurs peuvent amener une firme à se diversifier : découvertes techniques, facteurs psychologiques, influences extérieures (conseils, organisations professionnelles, etc).

Les explications les plus répandues font référence à la notion de synergie qui engendre des économies d'envergure et à la réduction du risque de la firme. Nous nous sommes particulièrement intéressés à ces explications car elles constituent la base de toutes les analyses de la décision de diversification.

2.1.1.2 Les synergies : l'origine de l'efficacité de la diversification

Synergie et diversification sont des concepts inséparables dans la littérature de gestion et dans le discours de nombreux dirigeants, à tel point que selon Reed et Luffman, il règne une grande confusion dans les relations entre ces deux concepts. s. Déjà au cours de la vague de diversification par acquisition des années 60, la synergie était invoquée comme prétexte justifiant le choix des activités nouvelles.

Le fait qu'une firme soit positionnée sur plusieurs segments de la filière de production constitue une source d'avantages absolus de coût. Ces derniers viennent des synergies existantes entre les activités des différents segments et de l'accumulation de l'expérience et donc des effets d'apprentissage.

En effet, il existe dans une firme des compétences qui peuvent être utilisées dans plusieurs métiers différents. La firme, en s'appuyant sur de telles compétences pour entrer dans sa nouvelle activité.

La diversification est donc souvent fondée sur une compétence que la firme maîtrise bien ou des actifs déjà existants et qui sont retrouvés parmi les composantes de la nouvelle activité, ce qui entraîne une complémentarité des différents domaines d'activité de la firme. Cette complémentarité se concrétise par l'apparition de synergies dont la firme tire un avantage résultant de l'expérience acquise dans son activité de base.

En d'autres termes, la diversification nécessite l'existence d'interrelations entre les activités. Les activités sont généralement considérées liées si :

- elles partagent des compétences fonctionnelles communes et des facteurs de succès critiques identiques
- elles appartiennent à des segments distincts mais avec une même chaîne commerciale, ainsi elles possèdent des compétences et des ressources complémentaires.

Ansoff (1965) définit la synergie comme étant la réalisation de l'accord entre les caractéristiques de l'entreprise et l'évolution des produits et des marchés.

Plusieurs combinaisons d'utilisation de synergies sont possibles lors d'une diversification. La firme peut choisir de se diversifier en partageant avec l'activité nouvelle

une de ses ressources : le réseau de distribution, la force de vente, les approvisionnements, les installations et équipements, la recherche et développement, etc.

Une typologie des synergies est proposée par Ansoff. Il s'agit de quatre types de synergies qui sont les suivants :

- **Synergie des ventes :**

La synergie de ventes est réalisée si les canaux de distribution sont communs aux différents types de production de la firme, mais aussi lorsque les équipes de ventes sont réunies au même niveau administratif, si l'administration des ventes est concentrée sous une seule responsabilité.

- **Synergie de l'exploitation :**

Elle est le résultat d'une meilleure utilisation des actifs correspondant à l'exploitation (équipements et personnel), et découle d'une répartition des frais généraux sur un volume de production supérieur.

- **Synergie d'investissement :**

Elle correspond à une meilleure coordination des approvisionnements et à une utilisation plus efficace des infrastructures du fait de leur exploitation commune. Les synergies d'investissement sont dues aux diffusions des résultats de recherche et développement sur plusieurs produits, à l'utilisation d'une même usine de production, à l'utilisation d'une matière première ou de stock communs, d'outillage ou de machine

- **Synergie de direction ou du management :**

Les synergies de direction sont nées si les compétences des décideurs sont utilisées dans différentes activités du groupe au niveau stratégique, financier ou organisationnel, elles sont réalisées également grâce au partage de réseaux qu'un manager s'est constitué. Opérationnelle elle est possible lorsque l'équipe dirigeante peut utiliser des compétences de gestion similaires à celles utilisées dans l'activité de base, dans le but de trouver des solutions aux problèmes de nature stratégique, structurelle ou opérationnelle.

2.1.1.3-Les sources de synergie:

Les sources de synergie sont multiples, ce qui va nous permettre de mieux comprendre le fait que la synergie constitue la principale raison généralement avancée pour justifier le choix d'une nouvelle activité. On distingue trois sources possibles de synergies : les synergies opérationnelles, les synergies financières et la collusion multi secteur

Synergies opérationnelles :

Elles proviennent de l'utilisation de la même ressource (technologie, marque ,réseau de distribution ,etc) dans plusieurs domaines d'activité différents de telle synergies peuvent introduire à des économies sur les couts et les investissements ,elles génèrent également des opportunités de croissance du chiffre d'affaires

Au fond il n'existe que deux sources de synergies opérationnelles :

- Les partages des couts
- Les créations des opportunités par la combinaison de ressources

Les synergies financières : souvent, les dirigeants d'entreprise évoquent l'existence de synergies financières pour la diversification, ce que la théorie financière récuse (karmani ,Wernerfelt ;b1985) ces synergies consistent essentiellement à :

- Diversifier le portefeuille d'activité de l'entreprise pour diversifier son risque, équilibrer son portefeuille et lisser ses résultats, sous prétexte que les actionnaires valorisent la stabilité des profits
- Créer un marché interne des capitaux pour allouer le Cash-flow en interne, sous prétexte que les dirigeants de l'entreprise sont mieux informés sur les opportunités que des investisseurs extérieurs.

La collusion multi secteurs (multipoints compétition)

La présence simultanée des mêmes entreprises dans une série d'industrie identique permet à ces entreprises de développer une forme de collusion implicite, qui incite à limiter la concurrence entre elles, et à maintenir de ce fait des prix artificiellement élevés.

Se diversifier dans les mêmes activités que son concurrent principal, de manière à faire peser des menaces de rétorsion sur le plus grand nombre d'activités possible peut permettre d'augmenter les profits tout en diminuant le risque, ce qui est susceptible de créer de la

valeur, même si les activités n'ont pas de lien opérationnel entre elle .certaines entreprises ont tendance à se diversifier dans les mêmes secteurs d'activités que leurs concurrents.

Selon les auteurs de stratégor (Bernard garrete ; pierre Dussauge ;bernardRamanatsoa) ;seules les synergies opérationnelles qui puissent véritablement motiver une stratégie de diversification .le concept de synergie financière se justifie au moins sur le plan théorique et ;en pratique il ne correspond à une réalité que dans des cas particuliers. Quant à la collusion multi secteurs ; bien que ce soit un concept intéressant d'un point de vue théorique ;son impact réel reste à prouver . Certes la concurrence multi secteur existe ; mais il n'est pas évident quelle conduise à la forme de collusion que prévoit la théorie.

2.1.1.4. Les effets de la synergie :

Les effets de synergie sont généralement définis en fonction d'un de ces trois paramètres : augmentation des bénéfices, diminution du coût d'exploitation et réduction des besoins d'investissement.

La synergie permet à la firme de renforcer sa position concurrentielle soit dans la nouvelle activité, soit dans son activité de base. Elle est, de ce fait, un facteur lié au succès de la diversification.

Ansoff fut l'un des premiers à montrer l'efficacité des diversifications « synergiques » (ou concentriques) par rapport aux diversifications conglomerales. Le fait d'exploitation des synergies permet, selon cet auteur, de conserver une cohérence d'ensemble de la firme qui s'appuie sur ses points forts pour entrer dans de nouvelles activités.

Les premiers travaux importants sur les relations qui existent entre la diversification, la synergie et la performance sont ceux de Rumelt (1974).

Ces travaux ont été suivis par de nombreuses recherches qui ont utilisé la même méthodologie que celle de Rumelt. Ces recherches ont abouti à des résultats assez contradictoires.

Parmi les nombreuses explications possibles à ces résultats, il y a le fait que l'exploitation des synergies ne produise pas systématiquement un effet positif. De plus, il est plus aisé de trouver une relation entre l'activité de base et les nouvelles activités que de concrétiser la synergie en pratique.

En effet, le fait de posséder l'ensemble des compétences nécessaires à la réussite n'est pas cependant pas suffisant, il faut que la firme puisse les combiner d'une manière efficace.

Les synergies concernent deux facteurs clés : la technologie et le marché. Certaines firmes se diversifient en exploitant leurs compétences technologiques sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles activités. A l'inverse, d'autres firmes se développent en suivant une logique commerciale. L'axe privilégié est dans ce cas le client et la technologie n'est qu'un moyen acquis au fur et à mesure des besoins

2.1.1.5 Synergie et la stratégie de diversification

Une diversification fondée sur des synergies est la forme de diversification qui a la plus grande chance d'accroître la création de valeur dans le secteur où la firme est déjà présente ou dans de nouveaux secteurs, ce qui va permettre à une entreprise diversifiée de créer un avantage compétitif de premier ordre.

En général, toute stratégie de diversification (excepté celle qui correspond un placement financier) exploite plus ou moins des synergies car le changement de métier dont est caractérisée la diversification découle rarement d'une modification de l'ensemble des facteurs de compétence qui composent l'activité de base de la firme. La stratégie de diversification prend généralement appui sur une ou plusieurs compétences qui sont bien maîtrisées par la firme et qui permettent à celle-ci de compenser le manque, en termes de concurrence, engendré par une entrée récente dans un domaine d'activité nouveau.

2.1.2-Les explications basées sur les économies d'échelle

Les synergies opérationnelles sont générées au niveau du centre opérationnel ainsi que des départements fonctionnels et peuvent résulter du partage de certains actifs entre des produits différents. La diversification peut aboutir à la réalisation d'économies d'échelle dans la mesure où les caractéristiques des systèmes techniques rendent possible un tel partage

Les synergies opérationnelles ainsi obtenues sont appelées « économies de gamme » ou « économies d'envergure » (« économies of scope) car elles sont le résultat de l'étalement des coûts sur une gamme donnée de produits. Le choix des activités de diversification devrait donc s'effectuer à travers une recherche de complémentarités et d'effets de synergie qui permettent des économies d'envergure.

D'un point de vue opérationnel, pour qu'une diversification puisse réaliser des économies d'envergure, il faut donc qu'il y ait partage de ressources et/ou transfert de compétences entre des activités distinctes.

Le concept d'économies d'envergure a été introduit par J.C. Panzar et R.D. Willig (1977) qui ont montré qu'au-delà des économies d'échelle dérivant de la taille des activités d'une firme, il existe des économies de coûts résultant de l'envergure des activités d'une firme. Il s'agit des économies obtenues grâce à la production de différents outputs au sein d'une même firme. La condition suffisante de leur apparition réside donc dans la propriété de sous-additivité de la fonction de coût, sachant que la condition nécessaire tient à la possibilité d'un partage des actifs entre différents produits.

Selon Panzar et Willig (1981), les économies d'envergure constituent une condition nécessaire et suffisante au développement de la firme multi produit.

Le travail de Bailey & Friedlaender (1982) a montré que les économies d'envergure peuvent trouver leur explication dans le fait qu'un output peut être utilisé en tant que produit intermédiaire dans la production d'un autre produit.

D'un point de vue économique, les économies d'envergure correspondent donc à des économies de coûts qui résultent de la production jointe de plusieurs produits distincts et apparaissent lorsqu'il est moins coûteux de réaliser la production de ces produits dans une seule entité que de le faire à travers autant de firmes spécialisées dans la production de chacun d'eux. Cette notion prend une dimension plus large dans le cadre d'une analyse stratégique.

La firme, en se diversifiant, tente de se donner une envergure d'activités, d'opérations, de produits et de marchés dans le but d'une part, d'utiliser au maximum toutes ses ressources et tous ses actifs (tangibles et intangibles) qui sont sa propriété exclusive et d'autre part, de pouvoir s'équiper de moyen et d'outils qui peuvent lui permettre d'améliorer sa performance.

Cependant, la diminution des coûts résultant d'une diversification est très difficile à mesurer. En effet, l'utilisation du concept de coût moyen est délicate et les propriétés de sous-additivité des coûts sont difficiles à démontrer (cf. W. Baumol, J. Panzar et R. Willig, 1982). L'ampleur des économies d'envergure peut être mise en doute de la même manière qu'est relativisée l'importance des économies d'échelle (cf. F.M. Scherer, 1980 ; P. Geroski et A. Jacquemin, 1984).

De plus, même si la diversification permet de diminuer certains coûts, elle en ajoute inévitablement d'autres : coûts de coordination, coûts de compromis (obtenir une solution acceptable pour les deux parties) et d'inflexibilité (difficulté à répondre à des modifications de la concurrence, création de barrières à la sortie, etc.). De même, le fait d'entreprendre une activité nouvelle entraîne de nouveaux coûts de gestion pour le groupe (implantation du système de comptabilité, échange d'informations, politiques de ressources humaines, etc.). Le choix d'une firme qui veut se diversifier se fait donc à travers la balance, d'une part, des coûts et des contraintes entraînés par la diversification et d'autre part, des avantages que celle-ci procure. La recherche d'économies d'envergure ne constitue pas une raison suffisante du choix de la diversification par la firme comme un mode de son développement. En effet, plusieurs autres travaux montrent qu'il existe d'autres explications de ce choix qui reposent sur éléments autres que les coûts d'envergure.

2.1.3-Des explications en termes de coûts de transaction

La question de savoir si les économies d'envergure sont un motif suffisant :

Selon Teece, ces économies ne représentent pas une raison d'être suffisante pour les firmes diversifiées. En effet, Teece (1980), en s'interrogeant sur les raisons de l'existence de firmes multi produites, trouve que l'explication basée uniquement sur les économies d'envergure est incomplète. Son argument est que si la théorie des économies d'envergure explique l'intérêt des productions jointes, elle ne fournit aucune explication sur le fait que ces productions jointes devraient être organisées dans une même entité (firme multi produits).

Cette explication rencontre les mêmes difficultés que celle rencontrées dans la théorie des coûts de transaction, à savoir la difficile quantification de ces coûts et donc des économies engendrées. Le raisonnement en termes d'économies de coûts (de transaction ou d'envergure) s'avère donc difficile à formaliser et à prouver empiriquement. Pour cela, nous nous sommes intéressés à d'autres explications qui elles ne concernent pas les coûts de la firme mais le risque global lié à son activité et auquel elle doit faire face pour assurer sa pérennité

2.1.4-Les explications en termes de diversification du risque :

Diversification repose sur la théorie de réduction des risques basée sur la théorie du choix optimal de portefeuille. Elle exerce en général une influence significative sur le risque de la firme, dans le sens d'une réduction. Pour le dirigeant, le risque est défini comme

l'instabilité de la rentabilité de l'entreprise qu'il dirige. Pour éviter les conséquences du risque, le dirigeant doit parvenir à le gérer. La gestion du risque est le processus qui évalue l'arbitrage entre les gains et les coûts d'une réduction des risques et indique quelle stratégie choisir. La plupart des décisions d'allocation de ressources subissent l'influence du risque et sont, par conséquent, en partie des décisions de gestion du risque.

2.2-Les motifs de la diversification

Afin de comprendre les logiques stratégiques de ces voies, il serait intéressant de présenter les motivations du choix de la stratégie de la diversification en premier lieu nous allons nous référer à la théorie d'agence pour mieux cerner ces logiques et nous expliquerons par la suite d'autres motifs qui sont nombreux

2.2.1. Les motifs managériaux :

Du fait de la position centrale du dirigeant dans le processus de prise de décision stratégique, nous étudions ses motivations en termes d'évolution du périmètre d'activité.

Dans ce sens, la diversification de l'entreprise est le domaine de recherche le plus traité par les auteurs (Ramaswamy et Veliyath 2002). Elle attire l'intérêt des chercheurs dans plusieurs domaines comme la comptabilité (Aitken et al 1997), l'économie (Montgomery et Wernerfelt 1998), le management stratégique (Khanna et Palepu 2000) et en particulier le domaine de la finance (Amihud et Lev 1981, Denis, Denis et Sarin 1997...). Dans la perspective de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), il existe une divergence naturelle entre la fonction d'utilité managériale et la fonction d'utilité actionnariale. Les actionnaires cherchent à répondre à l'objectif de maximisation de profit, alors que les dirigeants sont intéressés plutôt à la continuation de la croissance de l'entreprise car ils peuvent retirer des avantages énormes qui peuvent excéder les coûts privés de la diversification. La réduction de leur risque, l'augmentation de leur salaire et l'accroissement de leur prestige constituent les principaux motifs du dirigeant à diversifier l'entreprise. Pour Jensen (1986) et Stulz (1990), la gestion des entreprises diversifiées et de grande taille améliore le prestige et le pouvoir du manager. Amihud et Lev (1981) suggèrent que la diversification permet de réduire le risque personnel du dirigeant et lui offre la possibilité de s'enraciner (Shleifer et Vishny 1989). Le manager s'engage de ce fait dans la diversification même si le maintien des activités diversifiées est contraire aux intérêts des actionnaires.

Ainsi, les dirigeants préféreraient investir des fonds excédentaires dans des stratégies de diversification (même non rentables) au lieu de distribuer ces fonds aux actionnaires.

Objectif de réduction du risque :

La stratégie de diversification est réputée contribuer largement à la stabilité des résultats de l'entreprise et à la réduction des fluctuations des cours boursiers. Selon Amihud et Lev (1981), la diversification constitue le moyen le plus pertinent de limitation du risque de l'entreprise et par suite du risque d'emploi du dirigeant. Ce risque intègre à la fois, la diminution de sa rémunération et ses avantages, ainsi que la possibilité de sa révocation pour le remplacer par un autre dirigeant plus compétent. Le risque d'emploi du dirigeant étant lié au risque de l'entreprise, et les revenus du capital humain étant dépendants en partie des résultats de cette dernière, le dirigeant va chercher à réduire le risque de l'entreprise afin de réduire son risque d'emploi. Dans ce sens, Perdreau (2000) trouve que le dirigeant est concerné par deux types de risques. Un risque financier lié à une variation de sa rémunération et donc à sa richesse et un risque attaché à son capital humain investi dans l'entreprise (révocation et notoriété). Contrairement aux actionnaires qui puissent diversifier leur risque en investissant dans plusieurs firmes, le dirigeant ne peut diversifier son capital humain. Le dirigeant a donc intérêt à s'engager dans des projets de diversification de façon à réduire le risque de l'entreprise même si la rentabilité totale de ces projets est faible. Selon Amihud et

Lev (1981), en diversifiant les activités de l'entreprise, le dirigeant adopte un comportement opportuniste vis-à-vis de l'intérêt des actionnaires. En effet, face à deux projets d'investissement de même espérance de rentabilité, le dirigeant choisira le projet le moins risqué. Plus les activités sont indépendantes les unes des autres, plus le risque de volatilité des profits de la firme est réduit. Amihud et Lev (1981) avancent que l'aversion vis-à-vis du risque du dirigeant amène ce dernier le plus souvent à entreprendre des projets d'investissement non liés à l'activité de l'entreprise et dépassant le point d'équilibre. En effet, le dirigeant en s'engageant dans des acquisitions qui dépassent le seuil d'égalité entre le taux de rentabilité interne et le coût d'opportunité du capital investi cherche à satisfaire son objectif de réduction de son risque managérial. La stratégie de diversification devient dans ce cas destructrice de valeur.

Objectif d'enracinement du dirigeant :

La stratégie de diversification peut répondre à un objectif d'enracinement du dirigeant. L'enracinement consiste pour les dirigeants à valoriser leur présence au sein de la firme en rendant coûteuse leur révocation et réduisant ainsi leur risque de révocation. Le dirigeant détenant un avantage comparatif important pourrait recourir à des surinvestissements afin de

rendre son remplacement difficile (Shleifer et Vishny, 1989). Ainsi, dans le cadre d'un enracinement du dirigeant, l'étendue de la diversification envisageable est associée au degré de compétences et de connaissances dont possède ce dernier. L'enracinement du dirigeant peut être aussi favorisé par l'asymétrie d'information qu'engendre une stratégie de diversification. Cette asymétrie informationnelle se fait au profit du dirigeant puisqu'elle rend l'information plus complexe à gérer (plus particulièrement dans le cas de diversification internationale). Plus le nombre d'activité est important, plus l'information est complexe et plus le dirigeant pourra la manipuler à sa manière pour s'enraciner davantage (Charreaux, 1997). En outre, à travers la stratégie de diversification choisie par le dirigeant, une manipulation de résultat peut être effectuée par ce dernier par transformation des règles comptables ou des prix de transfert entre les sous unités. Il pourra répartir entre autres les ressources entre les différentes activités afin d'assurer l'amélioration de celles qui lui permettent de mettre en œuvre son enracinement. Ainsi, les mécanismes disciplinaires mis en place par les autres partenaires de la firme se trouvent contournés et le dirigeant bénéficiera avec une certaine liberté des rentes et arrive à valoriser son capital humain. Il accroît par suite son pouvoir dans l'entreprise et réduit le risque d'être révoqué.

Satisfaction des motivations personnelles :

La diversification des activités de l'entreprise dénote des compétences du dirigeant en matière de gestion. En effet, l'élargissement de la taille de l'entreprise améliore la notoriété du dirigeant et se répercute positivement sur sa réputation. En outre, elle favorise l'augmentation de son prestige et contribue également à accroître son pouvoir. Ainsi, à travers la diversification de l'entreprise dans des activités non liées, le dirigeant cherche à satisfaire ses motifs personnels, même en dépassant le seuil optimal recherché. Cette stratégie est génératrice toutefois, d'une certaine complexité en matière de gestion pour le dirigeant et entraîne des coûts supplémentaires pour les actionnaires. La réalisation des intérêts personnels du dirigeant (prestige, notoriété et pouvoir) est satisfaite donc par une stratégie de diversification non liée à l'activité de l'entreprise.

D'autres motivations peuvent être associées à la stratégie de diversification.

Les entreprises se diversifient, au sens d'Ansoff (1965), quand l'envergure de leur portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre leurs objectifs. Cette proposition de choix stratégique en réponse aux contextes organisationnels et concurrentiel ne répond pas à tous les cas observés (Ramanujam et Varadarajan, 1989). Notamment quand des entreprises,

dans des situations internes et externes comparables, optent pour des stratégies radicalement différentes (Mazouz, 2003).

Chandler (1962) observe que les premières diversifications réalisées aux Etats-Unis au 19^{ème} siècle sont dues à la volonté de contrôler les accès aux marchés des consommateurs. Dans ce cas, la diversification est réalisée au sein d'une même filière. Le deuxième effet recherché est le pouvoir de marché en détenant le plus de part de marché sur un ensemble d'activités que Rumelt (1982) qualifie de reliées.

Cependant, nous partageons l'opinion de Goold (2003) pour laquelle les moteurs de la diversification ont évolué durant la dernière décennie. Certains auteurs tendent alors à souligner que la diversification est plutôt motivée par la recherche de synergies entre les activités du groupe pour deux raisons : la première c'est le coût de la stratégie de recherche d'un pouvoir de marché (Hoskisson et Hitt, 1990; Montgomery, 1994). La deuxième est que la diversification non reliée (contexte de placement) tend à réduire la performance globale de l'entreprise (Hill et Hitt, 1992; Raynor, 1999).

La diversification vise à répartir les risques entre des activités qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes environnementales. La recherche d'un portefeuille équilibré conduit à associer des activités à contre cycle économique. Elle permet ainsi à l'entreprise d'accroître sa capacité à limiter l'impact de l'incertitude sur la performance d'ensemble. Les activités à moindre incertitude supportent les activités à plus forte incertitude. Notamment, l'intégration verticale permet de prendre pied dans un domaine amont ou aval et d'accéder à des sources d'informations permettant de diminuer l'incertitude antérieure et limiter la dépendance vis-à-vis des clients ou fournisseurs immédiats (Crémadez, 2004).

Au-delà de ces motivations on peut plus précisément identifier sept motifs de diversification dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Les motifs de la diversification

Motifs de la diversification	Illustrations
Gestion de portefeuille d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des risques. • Investissement vers des domaines plus rentables ou plus dynamiques . • Compensation du déclin d'un domaine. • Compensation de la saisonnalité d'un domaine d'activité .
Valorisation de compétences distinctives	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir faire spécifique. • Commerciales : l'entreprise valorise son image sur un autre marché .
Recherche de synergie	<ul style="list-style-type: none"> • Sur toutes les fonctions de l'entreprise.
Investissement de ressources excédentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Financières : se diversifier pour placer ses excédents. • Humaines : se diversifier pour utiliser des effectifs devenus excédentaires. • Technique : se diversifier pour faire tourner un outil de production devenu surdimensionné .
Constitution d'avantages concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration amont et aval afin d'acquies un avantage concurrentiel. • Rachat d'un fournisseur ou d'un client d'un concurrent pour le contourner .
Saisie d'opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Rachat dans des conditions avantageuses de fournisseurs , clients concurrents , entreprise voisines.
Ressorts psychologiques des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Mégalomanie de dirigeants grisés par un succès dans le domaine d'origine . • Caractère valorisation des diversifications pour les cadres de direction .

Source : Helfer, Kalika et Orsoni 1997

2.3-Les axes de diversification :

Produire ou vendre dans de nouveaux DAS implique de s'engager dans des activités nouvelles plus au moins coûteuse, plus au moins risquées .les différentes voies envisageables peuvent être regroupées à partir de la grille d Ansoff .

Tableau 5 : Les axes de la diversification

Produits /marché	Actuel	Nouveau
Actuel	Spécialisation	Diversification produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification totale

Source : Management stratégie et organisation ; Helfer Kalika et Orsoni

La stratégie de diversification produit :

Elle permet à l'entreprise de croître grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché .pareille stratégie peut être réalisée grâce à deux tactiques :

- Lancer purement et simplement un nouveau produit.
- Changer les caractéristiques, les attributs superficiels du produit.

Les avantages :

- La gamme des produits offerts s'élargit
- De côté de la production, certaines économies peuvent être réalisées en utilisant des installations ou des services communs, en standardisant des pièces produisant des éléments s'adaptant à l'un ou à l'autre produit.
- Du côté commercial, si le réseau de distribution est unique, la réalisation de gains de synergie est à peu près certains.

Les inconvénients :

- Il faut financer des stocks plus importants.
- Des difficultés de coordination surviennent

La stratégie de diversification marchée :

Elle ne concerne que les produits actuels, mais on les met en vente sur de nouveaux marchés .les tactiques qui résultent de ce choix peuvent prendre les formes suivantes :

- Une expansion régionale
- Une expansion nationale
- Une expansion internationale
- L'utilisation d'un nouveau canal de distribution

Avantage :

- L'entreprise échappe aux aléas qui résultent de l'exploitation d'un portefeuille de client trop étroit
- La production se développe et le bénéfice des lois d'apprentissage se fait sentir ; les coûts moyens unitaires diminuent

Inconvénients :

- L'entreprise est confrontée à des nouveaux marchés qu'elle ne connaît pas

Les frais commerciaux supplémentaires entraînés par la conquête de nouveaux marchés

Stratégie de diversification totale :

Elle suppose le développement simultané de produits nouveaux et de marchés nouveaux.

Les avantages:

- Si l'entreprise dispose d'un portefeuille activités bien équilibré, dans lequel les secteurs risqués voisinent avec des branches plus sûres

Les inconvénients :

- La gestion devient très complexe
- Les produits et les marchés sont différents et il est nécessaire, à chaque occasion d'investir des sommes importantes ?

Quels sont les risques de succès, d'échecs associés à ces différentes stratégies de diversification ?

On observe en fait que les risques d'une stratégie de diversification dépendent de l'ampleur des compétences à acquérir. Ainsi la diversification on produit est généralement moins risquée que la diversification du marché. Il est plus facile d'acquérir les compétences pour maîtriser un nouveau produit ou seraient que celles pour pénétrer un nouveau marché

dont on ignore toutes les compétences techniques liées au produit ou service seraient plus facilement mobilisables (licence, alliance etc.) que les compétences marché. Dans cette optique, bien évidemment la diversification totale est la plus risquée.

Terminons notre présentation par le tableau suivant

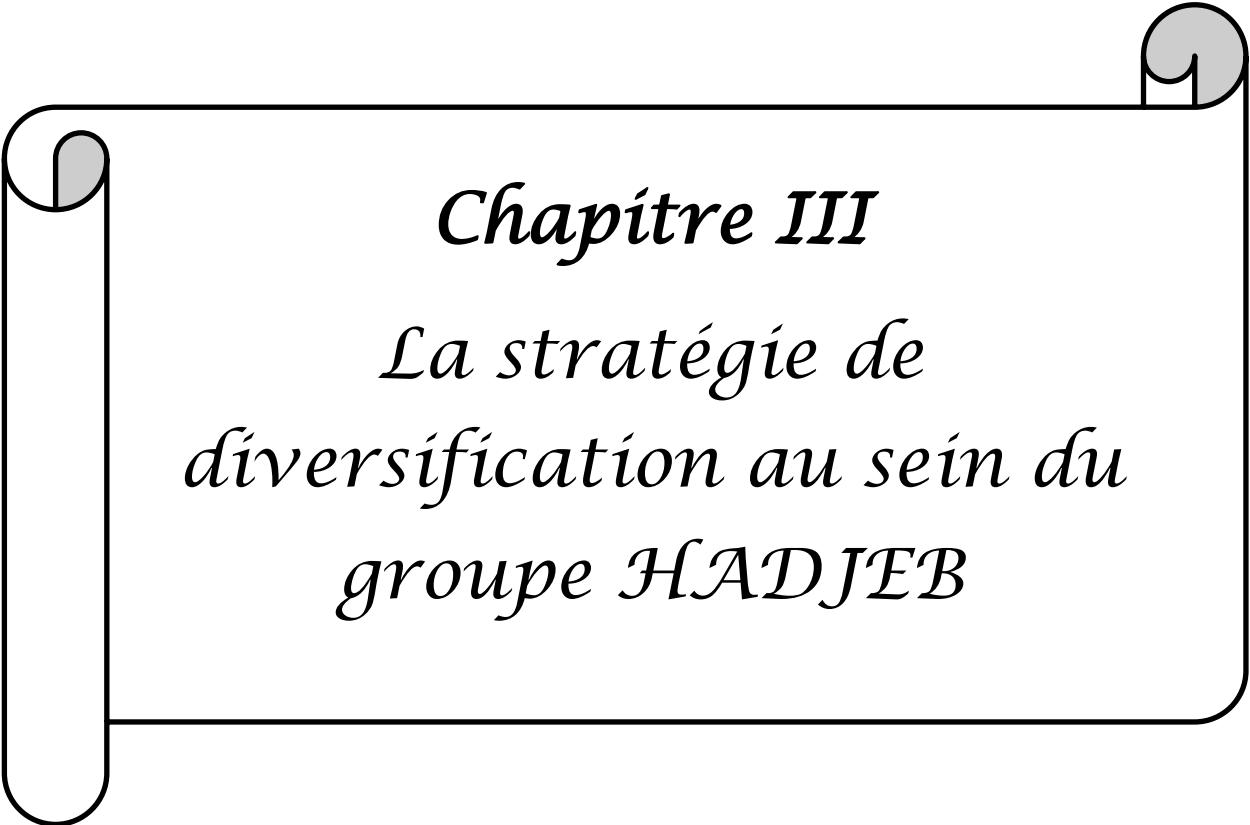
Tableau 6 Le bilan de la stratégie de diversification avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Réduction du risque• Création de richesse par synergie• Amélioration de la structure du portefeuille des DAS• Développements de nouvelles compétences• Plus grande flexibilité stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Ampleur des investissements• Dispersion des ressources, des compétences• Manque d'unité entre les différentes activités• Difficulté pour les dirigeants de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions• Obstacles à la sortie• Perte d'identité, affaiblissement de la culture• Image vis-à-vis des marchés financiers

Source : Par nos propres soins

Conclusion

La diversification est la préoccupation de beaucoup d'entreprises, pour maîtriser les risques liés à la dépendance à un seul secteur, client, produit. Comme chaque stratégie, la diversification aussi comporte des risques, pour cela beaucoup de types de diversification sont apparus selon les spécificités de chaque entreprise. Les entreprises soucieuses de leur pérennité sur un marché concurrentiel, ou encore celles voulant atténuer le degré de dépendance vis-à-vis d'un seul produit font le choix de s'orienter vers une stratégie de diversification.



Chapitre III
La stratégie de
diversification au sein du
groupe HADJEB

Introduction

Il est utile, voir nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas concret d'étude.

L'abondance des approches théoriques traitant l'élaboration d'une stratégie donne aux chercheurs le choix quant à la démarche envisagée, mais présente aussi une contrainte pour élaborer un cadre d'analyse rigoureux. C'est en cela qu'il est nécessaire de pouvoir vérifier son analyse théorique par l'étude d'un cas pratique.

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter dans un premier lieu, le groupe Hadjeb et les différentes entreprises qui le compose la projection et vision du groupe ainsi que la méthodologie de recherche utilisée ; Ensuite, nous avons essayé de collecter le maximum d'informations sur l'analyse stratégique au sein de l'entreprise. Enfin nous avons synthétisé les différentes stratégies pratiquées ainsi que les manœuvres stratégiques et présenter les résultats de notre enquête qui vont être des réponses à nos interrogations.

Section 01 : Présentation du groupe HADJEB

1.1. Présentation du groupe HADJEB :

1.1.1 Historique :

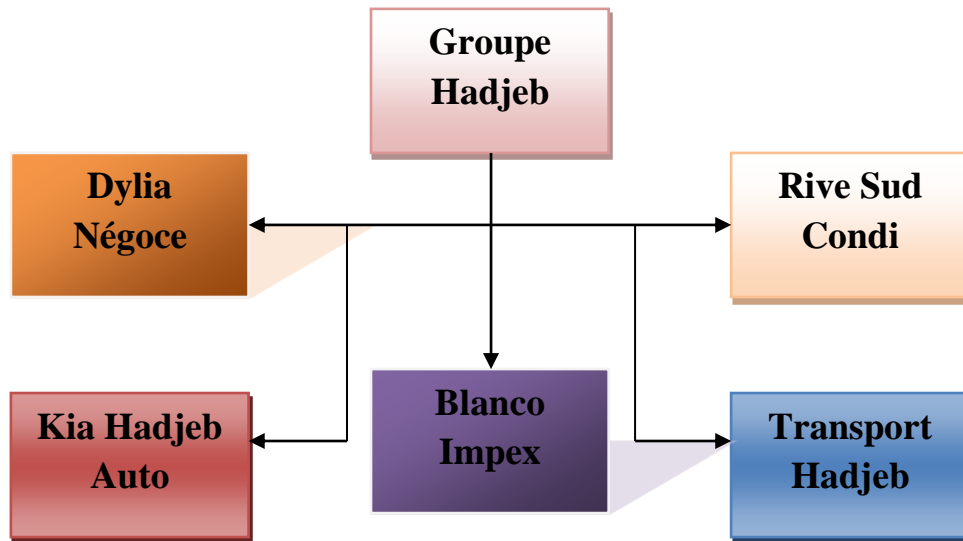
Tout a commencé en 1993 ; Monsieur NOUREDINE HADJEB professeur d'université ouvre une simple épicerie en alimentation générale. Petit à petit il réalise des bénéfices et décide d'investir ces derniers et s'orienter vers le commerce de produits agro-alimentaires l'entreprise Rive Sud Condi voit le jour ; l'affaire prend de l'ampleur et l'essor a fait de la SARL leader dans son domaine dans la wilaya de Tizi-Ouzou et un opérateur incontournable au niveau national.

Cette notoriété conjuguée à la maîtrise du marché de l'agro-alimentaire a permis de cerner les différents rouages et mécanismes qui régissent ce secteur dans le but d'assurer un meilleur positionnement sur le marché et être en mesure de faire face à une concurrence très agressive. C'est donc en pleine rentabilité et montée en cadence des investissements consentis et dans le cadre d'un axe de développement mûrement réfléchi en 2006 qu'il a créé des unités complémentaires La SARL BLANCO IMPEX activant dans le domaine de l'agro-alimentaire créant ainsi une synergie et une dynamique de développement appréciable. En 2007 le groupe sort de son domaine d'activité et crée une EURL spécialisée dans l'automobile et la pièce détachée KIA MOTORS HADJEB AUTO quelques années plus tard un supermarché du nom de DYLIA MARKET est créé afin de mieux se rapprocher des consommateurs des deux SARL RIVE SUD CONDI et BLANCO IMPEX .Pour assurer la distribution de tous ses produits le groupe a enrichi son portefeuille d'activités avec la création d'une entreprise de transports TPM.

1.1.2 Présentation du portefeuille d'activités du GROUPE HADJEB :

Le schéma suivant représente un organigramme des entreprises du GROUPE HADJEB

Figure 1 : Organigramme du groupe HADJEB



Source : Établie par nos soins

- **Les différents DAS du groupe :**

Dans le domaine du groupe Hadjeb, on peut identifier un métier spécifique ; Celui de l'agro-alimentaire on peut analyser ce métier en fonction de ces types de clients, de la technologie ou des besoins satisfaits .A partir de cette analyse, on remarque que le groupe peut être décomposé en 5 domaines d'activités stratégiques :

Les DAS de RIVE SUD CONDI

Activités principales :

- Une unité de conditionnement de produits alimentaires comme les légumes secs, fruits secs et autres conserves (maïs, champignons ananas...) l'unité en question dont la marque commerciale est Dylia se situe au niveau de Sidi moussa Wilaya d'Alger.
- Une unité de conditionnement de lait en poudre de marque Dylia au niveau de Tizi-Ouzou.

Activités secondaires :

- Une centrale d'achat des différents produits alimentaire à Tizi-Ouzou.
- Un dépôt pour la distribution directe au niveau de Tizi-Ouzou

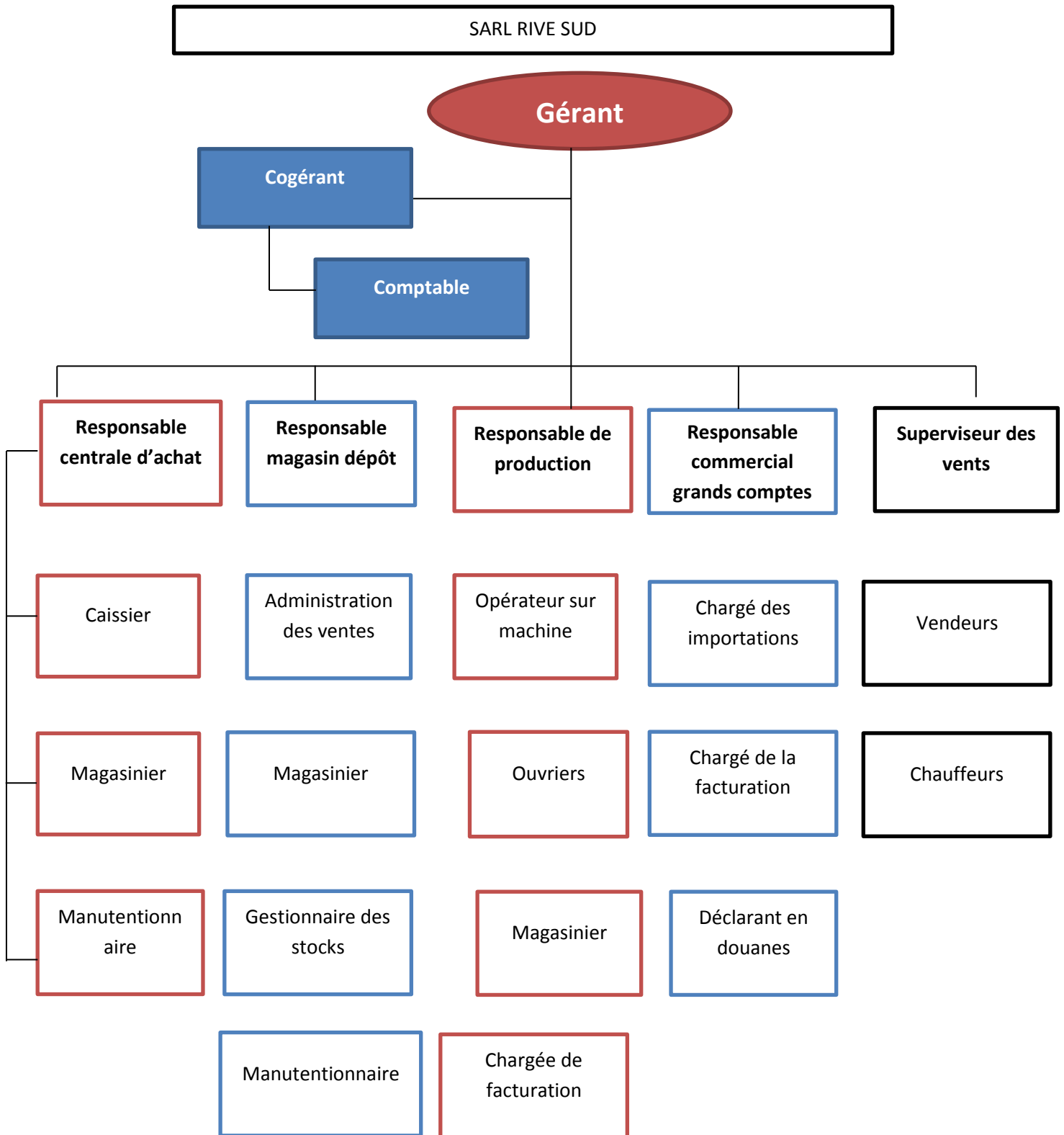
Spécialisé dans l'importation- conditionnement & distribution de produits alimentaires. La société RIVE SUD CONDI, représentée par la marque « DYLIA » se distingue par l'attention qu'elle porte à la qualité de ses produits. Créé en 2009, elle vient à la rencontre du marché Algérien et distribue une riche gamme de légumes secs, distinctement sélectionnés, allant du riz aux haricots en passant par les pois chiches, les lentilles et lait en poudre et sous des variantes venant du monde entier. La société RIVE SUD CONDI dispose de son usine de conditionnement « RAIS» basée à Alger. son dynamisme s'affiche à travers un processus de magasinage, conditionnement, et distribution des produits « DYLIA » sur le territoire national Au niveau local, l'entreprise possède un centre de distribution de ses produits au niveau de Tassadort, Elle fusionne avec le centre de dépôt RAIS et assure la couverture optimale de la wilaya de Tizi-Ouzou grâce à une équipe jeune et dynamique pour être le leader de la distribution en produits alimentaire dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Produits de la marque Dylia :

- Céréales et pseudo-céréales
- Riz
- Légumineuses
- Pois chiche
- Lentilles
- Lait entier en poudre
- Fruits préparés
- Fruits par type de conditionnement
- Ananas en conserve
- Légumes séchés
- Légumes par type de conditionnement
- Champignons en conserve et en bocal
- Mais doux en conserve et en bocal
- Riz préparé
- Riz blanchi
- Riz étuvé
- Conditionnement de produits alimentaires
- Cuisson et conditionnement sous vide de produits alimentaires
- Conditionnements de paniers de produits alimentaires

- Conditionnements de produits alimentaires en poudre et granulés
- Conditionnement de produits alimentaires pour distributeurs automatiques

Figure N°7 Organigramme de la SARL RIVE SUD CONDI



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe HADJEB

Les DAS de Blanco Impex

Activité principale:

Importation de produits alimentaires

Activité secondaire:

Agent agréé de vente de véhicules de marque HYUNDAI

(AUTO BLANCO)

Vente en détail de la pièce de rechange

Réparation automobile (service après-vente)

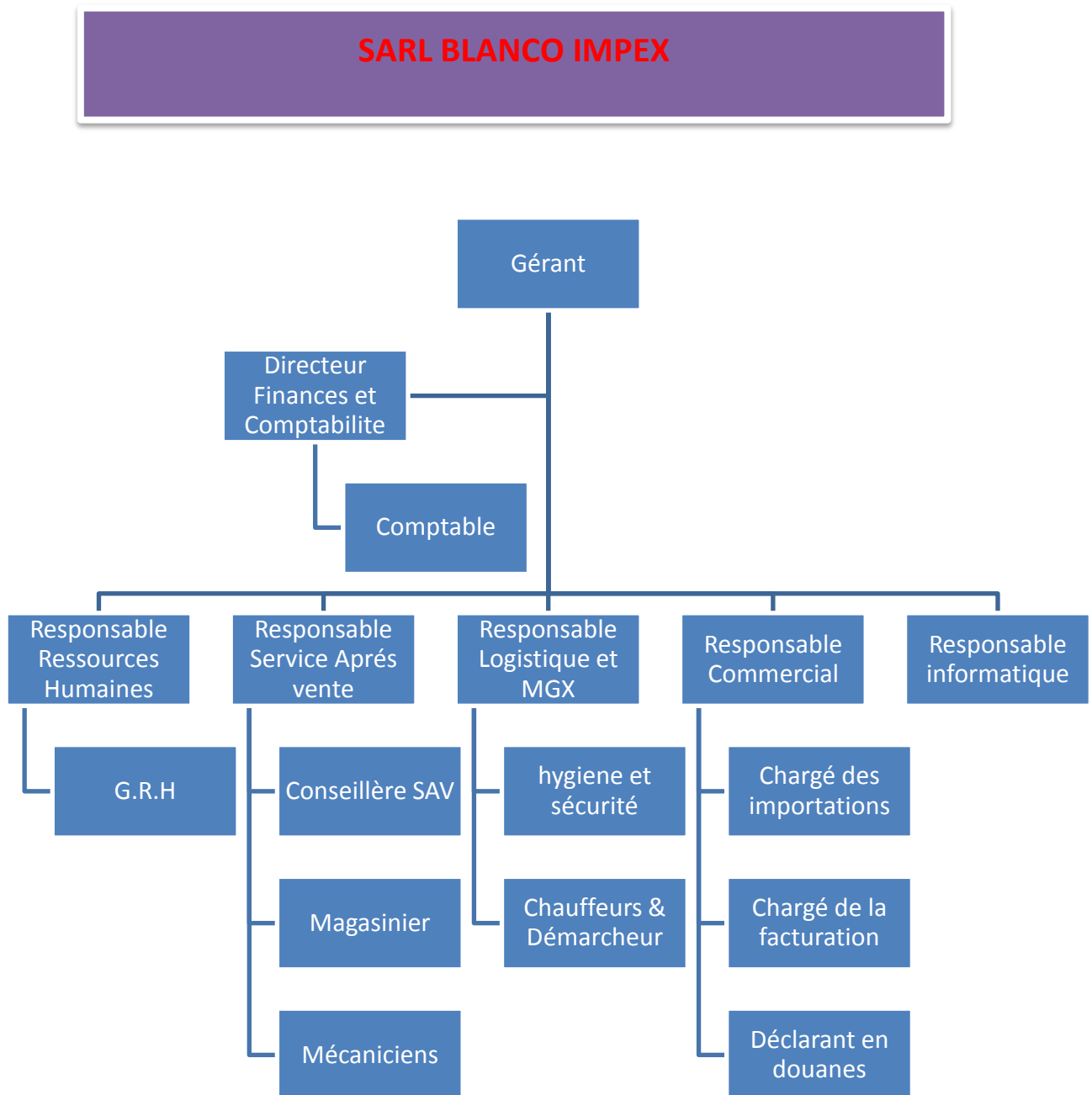
Spécialisée dans l'importation exportation de produits alimentaires.

La Sarl Blanco Impex importe des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs. Elle couvre le marché national.

Ses produits de la marque Blanco Impex :

- Fruits en conserve
- Champignons en conserve
- Mais en conserve
- Fruits secs
- Véhicules de marque HYUNDAI
- Pièce de rechange.

Figure 2 : Organigramme de la Sarl Blanco Impex



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe HADJEB

Les DAS de KIA HADJEB AUTO

Activité principale:

Agent agréé de vente automobile de marque KIA,

vente de la pièce de rechange et réparation mécanique (service après-vente)

Activité secondaire:

Importation de la pièce de rechange dans le domaine mécanique

Importation des pneus

Point de vente en détail de la pièce de rechange au niveau de BAB
EZZOUAR Alger.

EURL CONCESSIONNAIRE AUTOMOBILE

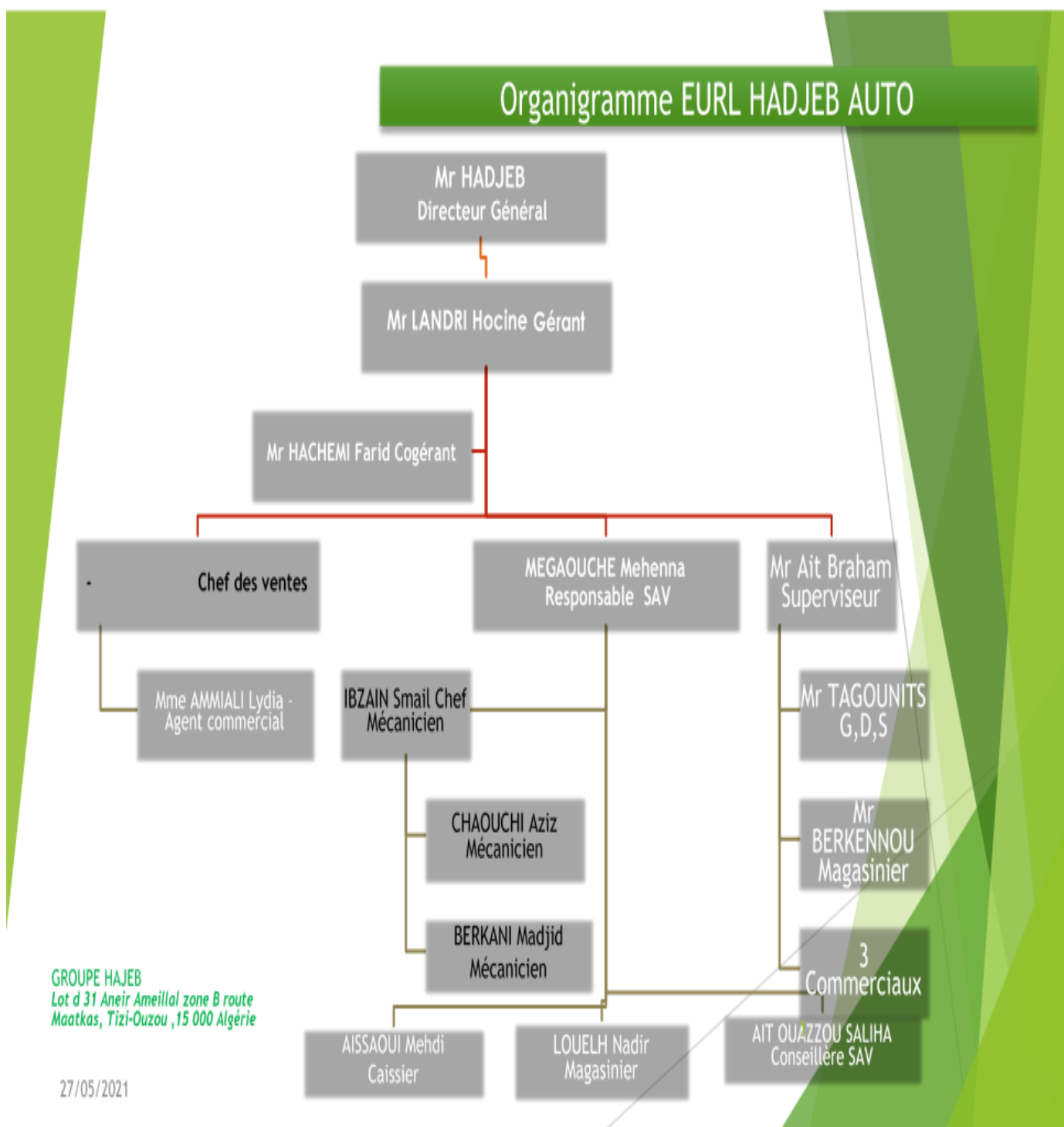
KIA MOTORSHADJEB AUTO créé en 2006. Est présente sur deux activités principales :

HADJEB AUTO est un AGENT AGREE KIA AL DJAZAIR offrant:

- Un showroom pour la vente de véhicules neufs
- Un Service Apres Vente pour la maintenance des véhicules KIA
- Un Magasin de pièces de rechange

L'entreprise TPM est une entreprise de Transport public des marchandises elle est considérée comme une entreprise de logistique pour appuyer les autres entreprise

Figure 3 : Organigramme de l'EURL Kia Hadjeb Auto



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe HADJEB

1.1.3 Projection et vision du groupe :

La projection du groupement HADJEB répond à une vision réaliste avec un double objectif consistant à assurer la pérennité des entités du groupe et privilégier progressivement et graduellement l'activité production pour évaluer une stratégie de croissance et de diversification dans le domaine de l'agro-alimentaire et de l'automobile à moyen et long terme qui nécessitera la mobilisation de financements beaucoup plus importants.

1.2. Méthodologie de travail :

1.2.1 La démarche méthodologique :

Pour réaliser notre travail, nous avons utilisé des outils de collecte d'information pour mener une enquête au sein du groupe Hadjeb. La démarche qualitative, qui est l'étude empirique nous a servi d'outil d'analyse des différentes données, afin de répondre à notre problématique.

1.2.2 Les objectifs méthodologiques :

L'une des étapes les plus importantes, est celle de la fixation d'objectifs méthodologiques. Elle constitue une étape préliminaire, qui permet de détecter les éléments importants à prendre en considération pour mener une analyse approfondie de notre travail.

Le rôle de cette étape est d'identifier toutes les sources possibles d'informations, de définir la manière optimale de collecter l'information, ainsi que les différents outils nécessaires mobilisés, comment cibler l'information recherchée, enfin comment traiter cette information.

1.2.3 Présentation de l'enquête :

L'enquête menée dans le cadre de notre travail de recherche à été réalisée, au niveau de la direction du « Groupe Hadjeb »

L'objectif est d'analyser « les déterminants de la diversification », c'est-à-dire de décrire les raisons qui ont poussé ce groupe à s'orienter vers le choix d'une stratégie de diversification.

1.2.4 La collecte d'information :

Pour mener à bien ce travail, nous avons choisi d'opérer par une analyse documentaire ainsi que des entretiens directifs et semi directifs

1.2.4.1 L'analyse documentaire :

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents interne de l'entreprise, notamment des données du service ressources humaines ; de facturation et celui des importations, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet. Après avoir eu l'accès aux documents fournis par les différents cadres, notre objectif était d'analyser et de consulter ces derniers afin de collecter les informations les plus pertinentes qui répondent le mieux à notre sujet de recherche.

1.2.4.2 Entretien :

Définition :

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face. Il existe 3 types d'entretiens :

➤ L'entretien non-directif : il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.

➤ L'entretien directif : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

➤ L'entretien semi-directif : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il « se laisse diriger tout en dirigeant »

Ces entretiens sont convenables à notre thématique de recherche et ceci pour plusieurs raisons :

- La première raison pour laquelle nous avons opté pour les entretiens avec les dirigeants et les cogérants de l'entreprise, est que cet outil nous permet de recueillir des informations qualitatives qui vont nous aider à comprendre la décision de diversification en cherchant à connaître les déterminants et les enjeux de cette stratégie

- La deuxième raison qui nous a poussé à procéder à des entretiens c'est parce qu'ils constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'information
- La troisième raison pour laquelle nous avons décidé de faire ces entretiens, est qu'ils nous aident à élaborer les objectifs de notre problématique de recherche relative aux déterminants de la stratégie de diversification. Le déroulement de ces entretiens est un moment d'apprentissage qui nous permet de constater la dimension psychologique des responsables

Concernant notre entretien, celui-ci a été réalisé de manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur la stratégie de diversification suivie par le groupe Hadjeb

A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué des entretiens destinés aux personnes du personnel de l'entreprise

Tableau 1 Tableau des entretiens effectués durant le stage

Poste hiérarchique	Nombres d'entretiens	Durée de l'entretien
-Directeur des ressources humaines	01	30min
-Contrôleur de gestion	02	2h
-Chargé des importations	01	25 min
-Chargé des facturations	02	45 min

Source : Conception personnelle.

Section 02 : la logique de diversification au niveau du groupe Hadjeb

2.1. La logique financière du groupe Hadjeb

Tableau 2 : Tableau de l'emploi du bilan financier de l'entreprise Rive SUD

Emplois	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Valeur investissement	16372448.4	3.73	20435800.4	2.93
Immobilisation incorporelle	52500	0.11		
Immobilisation corporelle	15847448.4	3.61	20435800.4	2.93
Titres de participation				
Stocks outillage				
Valeur d'exploitation	254484022	58.03	478339890	68.70
Stocks de matières premières	254484022	58.03	478339890	
Stocks de produits finis				
Valeur de réalisation	104339311	23.79	100333535	14.41
Clients	80220158.6	18.29	54495912.5	7.82
Créances d'investissement	24119152.1	5.5	45837623	6.58
Valeurs disponibles	63331075.5	14.44	97134727.2	13.95
Banque				
Caisse				
Trésorerie	63331075.5	14.44	97134727.2	13.95
EENE				
Total	43852856	100	696243953	100

Source : Mémoire HACHEMI Toufik, L'investissement entre l'aspect financier et stratégique 2019/2020

Tableau 3 Tableau de l'emploi du bilan financier de Kia Hadjeb Auto

Emplois	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Valeur investissement	13688335.5	6.09	10651377.5	5.25
Immobilisation incorporelle	420000	0.18		
Immobilisation corporelle	13268335.5	5.90	107242163	2.93
Titres de participation				
Stocks outillage				
Valeur d'exploitation	125598342	55.90	107242163	52.93
Stocks de matières premières	125598342		107242163	
Stocks de produits finis				
Valeur de réalisation	2045963.6	9.10	31888776.2	15.73
Clients	16746752.4	7.45	25711765.8	12.69
Créances d'investissement	3712887.15	1.65	6177010.35	3.04
EENE				
Valeurs disponibles	649074776.2	28.89	52820788.7	26.07
Banque				
Caisse				
Trésorerie	64907476.2	28.89	52820788.7	26.07
EENE				
Total	224653794	100	202603105	100

Source : Mémoire HACHEMI Toufik, L'investissement entre l'aspect financier et stratégique 2019/2020

Tableau 4 Tableau de ressource du bilan financier de l'entreprise Rive Sud Condi

Ressources	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Fonds propres	56195493	12.85	55345528.5	7.96
Capital propre	21000000	4.80	21000000	3.02
Reserve	30028537.4	6.86	30028537.4	4.32
PRC				
Ecart de réévaluation	-1.05	-2.4	-3.15	-4.53
Dettes à long et moyen terme	7169804.25	1.63	9953828.85	1.43
Empreint a long et moyen terme	7169804.25	1.63	9953828.85	1.43
Dettes a court terme	373949557	85.51	929931967	90.60
Fournisseurs	80860938.9	18.49	48626551.1	6.99
Dettes sociale	7426057.8	1.70	2667278.25	0.38
IBS	1212002.2	0.28	1012628.28	0.14
Autres Dettes	276619060	63.25	530387950	76.28
Trésorerie passif	9043499.85	2.07	48250188	6.94
Total	437314854	100	695231325	100

Source : Mémoire HACHEMI Toufik, L'investissement entre l'aspect financier et stratégique 2019/2020

Tableau 5 Tableau de ressource du bilan financier de l'entreprise Kia Hadjeb Auto

Ressources	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Fonds propres	101024894	45.03	99721578.3	49.32
Capital propre	52500000	23.40	52500000	25.96
Reserve	47637093	21.23	46038963.6	22.77
PRC				
Ecart de réévaluation	-6.30000001	-2.8082^E-06	-1.04999998	-4.535.1932^E-07
Dettes à long et moyen terme				
Empreint a long et moyen terme				
Dettes a court terme	123628900	54.96	102466013	50.67
Fournisseurs	41881027.7	18.66	20119944.6	9.9
Dettes sociale	796791.45	0.35	6853372.05	3.38
Effets a payer				
IBS	311932.257	0.1		
Autres Dettes	80639148.5	35.9	75492696.0	37.33
Trésorerie passif				
Total	224341861	100	202187591	100

Source : Mémoire HACHEMI Toufik, L'investissement entre l'aspect financier et stratégique 2019/2020

2.2 Les facteurs et déterminants de la stratégie de diversification :

La logique financière et le diagnostic interne et externe de l'environnement permettent de mieux expliquer les facteurs qui justifient la stratégie de diversification du groupe qui sont les suivants :

2.2.1 Les synergies comme élément de base :

- **Synergie de l'exploitation :**

Le partage du savoir-faire et des compétences au niveau de la comptabilité de la facturation le contrôle de gestion l'importation et de la direction de la ressource humaine permet une réduction des coûts. (Annexe n°3 n°04 n°05 liste du personnel)

- **Synergie d'investissement :**

Une coordination des approvisionnements en ce qui concerne l'importation des légumes secs La filiale Blanco Impex et Rive Sud condi ont recours au même importateur(ANNEXE N°1 ET N°02) . Il y a aussi une exploitation de l'infrastructure ; Kia Hadjeb Auto et Blanco Impex utilise la même infrastructure en ce qui concerne l'administration

- **Synergie de direction ou du management :**

les compétences des décideurs sont utilisées dans différentes activités du groupe : L'entreprise mère et les deux filiales Kia Hadjeb auto et Blanco Impex partagent le même directeur de la ressource humaine Monsieur Bennacer Idir ;une meilleure coordination et un partage de compétences entre les cadres au niveau stratégique assure l'efficacité du résultat de travail.

2.2.2 Les économies des coûts :

En se diversifiant, le groupe tente de se donner une envergure d'activités, d'opérations, de produits et de marchés dans le but d'une part, d'utiliser au maximum toutes ses ressources et tous ses actifs (tangibles et intangibles) qui sont sa propriété exclusive et d'autre part, de pouvoir s'équiper de moyen et d'outils qui peuvent lui permettre d'améliorer sa performance.

Au niveau opérationnel il existe un partage de certains actifs tel que le personnel à(La comptabilité la facturation et le contrôle de gestion sont partagé entre toutes les filiales) et

aussi un partage de matière première Rive Sud s'approvisionne en cas de manque de matière première chez Blanco Impex ; Kia Hadjeb auto s'approvisionne de matériels de bureau, produits ménagers et tout ce qui concerne l'immobilisation incorporelle chez Dylia négoce (Annexe n°06 et n°07) . Cela entraîne une réduction des coûts.

2.2.3 Gestion des risques :

La stratégie de diversification recherche la croissance en répartissant les risques financiers et industriels, les compétences, les domaines d'activités stratégiques (DAS) et leur champ d'application. Le choix de stratégie de diversification au sein du groupe Hadjeb rentre dans le processus de gestion des risques Elle permet d'éliminer les risques spécifiques du portefeuille. Chez Kia Hadjeb Auto La suspension temporaire de l'importation de l'automobile Kia est équilibré par la revente de la pièce détaché Tout comme chez Blanco Impex l'importation des véhicules Hyundai étant suspendu la filiale a d'autres DAS (L'importation des produits alimentaire) qui permettent d'avoir un portefeuille d'activité équilibré Grâce aux ressources excédentaire dû à la forte rentabilité de l'entreprise mère (RIVE SUD CONDI) Le groupe Hadjeb s'est orienté vers une stratégie de diversification recherchant des synergies qui vont conduire le groupe à réduire les risques et les différents coûts (distribution approvisionnement ...) Dans le but de réaliser des économies d'échelles afin d'atteindre une compétitivité plus élevée et d'accroître sa rentabilité.

2.3. Les différentes formes de diversification adoptées au sein du groupe :

2.3.1 La diversification conglomerale :

L'entreprise mère rive sud s'engage dans plusieurs nouveaux métiers en s'investissant dans la commercialisation de véhicules automobile et dans la vente de la pièce détachée ; ces activités sont distinctes et portent sur des marchés séparés , l'activité de commercialisation d'automobile chez Kia Hadjeb auto qui est actuellement en difficulté elle peut être compensé par les activités de rive sud puisque elle génère un profit important avec un chiffre d'affaire élevé (chiffre d'affaire annuelle ; cela permet d'équilibrer le portefeuille d'activité au sein du groupe Hadjeb .

2.3.2 La diversification horizontale :

L'entreprise Kia Hadjeb auto capitalise ses connaissances et son expérience sur le marché de l'automobile. Même s'il existe de nouveaux produits offerts tel que la vente de pièces détachées , mais les moyens et les technologies restent les mêmes et la clientèle est

identique. La suspension temporaire de l'activité de commercialisation des automobiles ne met pas l'entreprise en péril les risques sont alors mieux distribuer

2.3.3 La diversification verticale :

La chaîne de valeur chez rive sud se trouve modifiée en intégrant ce qui était auparavant effectué par des sous-traitants en suivant la chaîne d'opérations du produit de base. Cette forme constitue un type très répandu de diversification, fondée sur l'exploitation de synergies de compétence, de façon plus ou moins intuitive

Tableau 6 : Tableau de la stratégie d'intégration verticale adopté par le groupe Hadjeb

• L'intégration en amont	• L'intégration en aval
Le groupe n'a pas effectué de stratégie d'intégration en amont	Rive sud se rapproche du consommateur en se passant du distributeur grâce à l'ouverture des grossistes et des magasins de vente en détail (d'hygiène négoce) et aussi en intégrant la distribution avec ces propres moyens de transport ainsi

Source : Conception personnelle

2.3.4 La diversification concentrique :

L'entreprise rive sud est dans une logique de diversification progressive Elle propose de nouveaux services de conditionnement des fruits et légumes (dans des boîtes des bocaux) en utilisant de compétences déjà acquises et de technologies existantes.

2.4. L'évaluation du portefeuille d'activités :

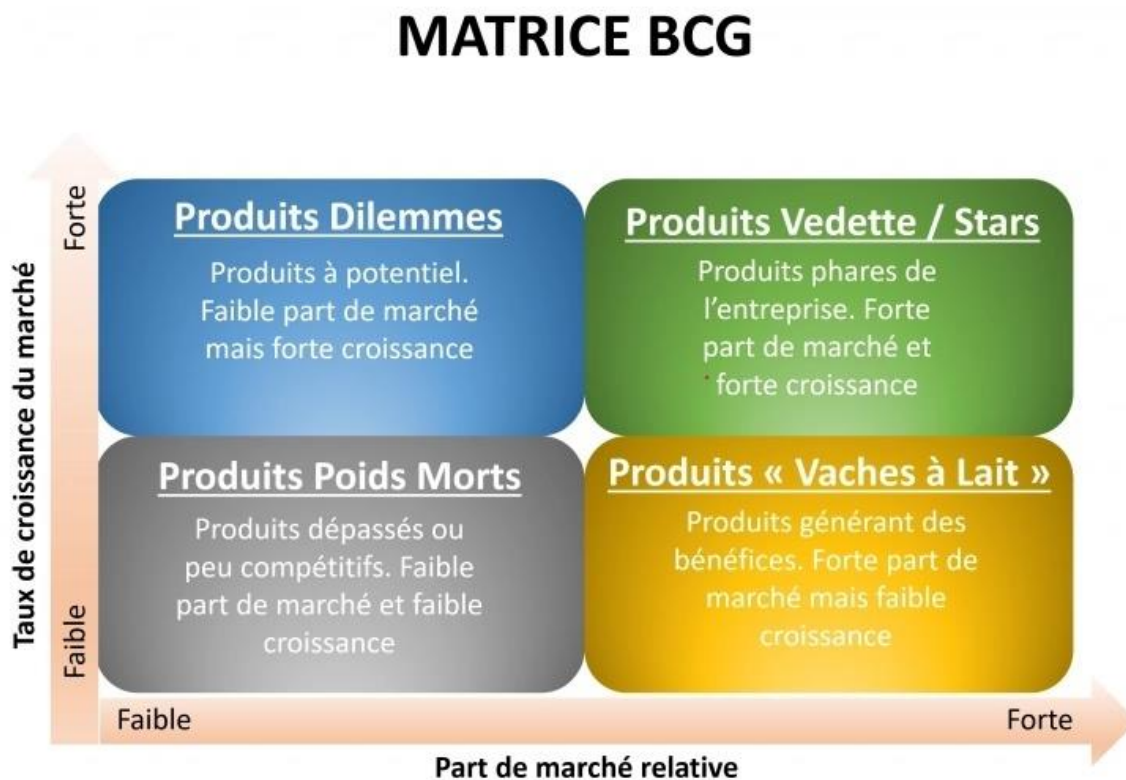
2.4.1 La Matrice de Boston Consulting Group (BCG)

2.4.1.1 Définition :

La matrice BCG prend en compte le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise. Chaque DAS du portefeuille d'activités se positionne dans une des 4 catégories : vaches à lait (leader sur un marché mature), vedettes (leader sur un marché en

croissance), dilemmes (challenger sur un marché en croissance) ou poids morts (challenger sur un marché en déclin). Les vaches à lait financent les vedettes et certains dilemmes d'aujourd'hui qui pourraient devenir les vaches à lait de demain.

Figure 4 : Matrice BCG



Source : www.blog-gestion-de-projet.com

Objectif

Au-delà des 4 catégories, la matrice BCG détermine pour tous les DAS de l'entreprise, leurs besoins de liquidités (investissement et besoin en fonds de roulement) à travers le taux de croissance, et leur rentabilité à travers leurs parts de marché relatives.

Contexte

Élaborée à la fin des années 1960, première matrice de portefeuille, la matrice BCG a connu une grande carrière et une reconnaissance très large. Destinée à l'origine aux conglomérats américains, elle a été mise au point pour des industries dans lesquelles seul le volume était important, et non la recherche de différenciation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour chaque DAS du portefeuille de l'entreprise, il s'agit de calculer :

- L'importance du CA réalisé par le DAS en pourcentage du CA total du groupe (représentée par le diamètre du cercle).
- Le taux de croissance du marché du DAS (entre 0 % et 10 % ou 20 % suivant le degré de maturité de l'industrie, ou suivant la croissance économique moyenne dans la zone choisie, avec, au centre, le taux de croissance du PIB considéré).
- La part de marché relative (PMR)

Pour le DAS où l'entreprise est leader, sa PMR sera supérieure à 1.

Pour le DAS où l'entreprise est challengée, sa part de marché est divisée par celle du leader et sa PMR sera inférieure à 1. Ainsi, 1 correspond à une position de co-leader, 0,1 à une part de marché 10 fois inférieure à celle du leader et 10 à l'inverse à une part de marché 10 fois supérieure à celle du concurrent principal (soit un monopole de fait).

2.4.1.2 La matrice BCG sur le groupe Hadjeb:

SARL RIVE SUD CONDI : Avec un chiffre d'affaires annuel de 69 154 216 DA en 2019 et des parts de marché assez importantes dans un marché doté d'un taux de croissance assez faible.

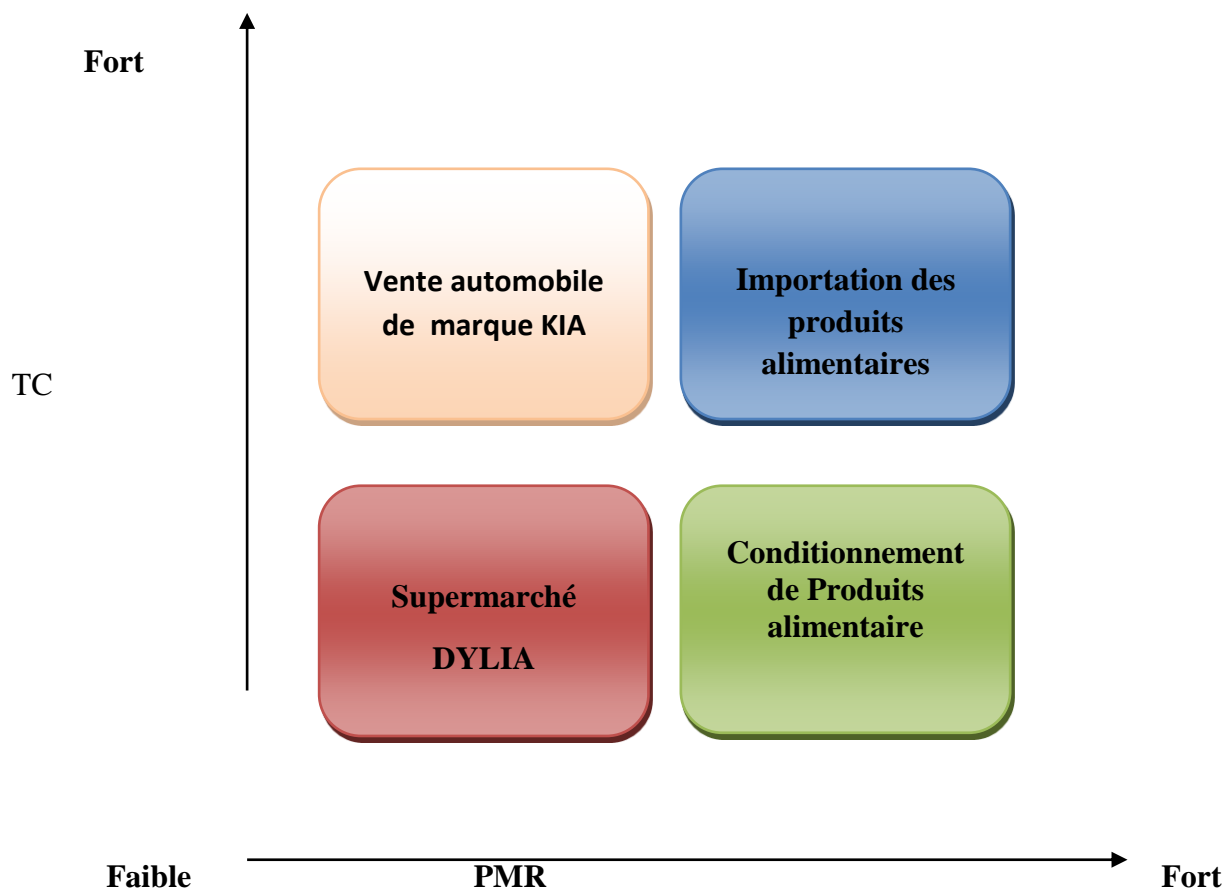
SARL BLANCO IMPEX : Avec un chiffre d'affaires annuel de 35 215 15 DA en 2019 et des parts de marché assez importantes aussi le marché est en forte croissance.

EURL HADJEB AUTO : Avec un chiffre d'affaires annuel de 10 564 415 DA

En 2019 l'entreprise dispose de faibles parts de marché car l'activité de l'automobile qui est son activité principale est suspendu mais le marché reste en croissance.

DYLIA NEGOCE : Avec un chiffre d'affaires annuel de 5 236 789 DA en 2019 et des parts de marché de plus en faibles du a l'intensité de la concurrence le marché dans lequel l'entreprise exerce souffre d'un faible taux de croissance.

Figure 5 : La matrice BCG du groupe Hadjeb



Source : Etablie par nos soins

2.4.1.3 Interprétation de la matrice BCG :

Selon les résultats donnés par la matrice BCG nous avons déduit :

Conditionnement de produits alimentaires: C'est une activité vache à lait caractérisée par une croissance faible et une part de marché élevée ; elle dégage un flux net de liquidités important, grâce à sa forte rentabilité. Activité peu turbulente et peu risquée, elle constitue la réserve financière dans laquelle le groupe peut puiser pour financer les autres DAS du portefeuille.

Importation de produits alimentaires : C'est une activité vedette caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché elle demande un investissement important pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise et suivre la croissance du secteur. Malgré ce fort besoin d'investissement, ces activités génèrent un flux net de liquidités proche de zéro grâce à leur forte rentabilité.

Vente des véhicules de marque Kia : Elle est positionnée comme Dilemme ; caractérisée par un rythme de croissance élevé et par une faible part de marché relative elle demande un investissement important pour assurer un développement de l'activité et suivre la croissance du secteur. En revanche, du fait de la faible rentabilité qui est issue de la suspension temporaire de l'activité elle présente un flux net de liquidités négatif induit ainsi une dégradation de la rentabilité globale du portefeuille du groupe à court terme.

Supermarché DYLIA : Elle représente les poids morts caractérisée par un rythme de croissance faible et par une part de marché relative réduite, Dylia négoce constitue une activité avec peu d'intérêt, sans véritable potentiel d'évolution, générant une rentabilité modérée et un flux de liquidités proche de zéro du a la diminution du pouvoir d'achat provoqué par la crise sanitaire..

Après avoir présenté le portefeuille d'activité du groupe nous allons a présent analyser son environnement interne et externe à travers la matrice SWOT

2.4.2 La matrice SWOT :

2.4.2.1 Définition : L'analyse SWOT constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise. La démarche d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit -« En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par suite voir et décider ce qu'il est possible de faire ; -Puis, Une analyse externe qui elle permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire.

4.2.2 La matrice SWOT sur le groupe Hadjeb :

Tableau 7 Forces et Faiblesses du groupe Hadjeb

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité du portefeuille d'activité • Combinaison des compétences et savoir-faire entre les différentes entreprises (service de facturation comptabilité contrôle de gestion en commun) • Délégation stratégique entre les entreprises du groupe (annexe n n°08 et n°09) • Solidité financière grâce au profit générer par Rive Sud Condi qui est une vache à lait • La mise de ses propres moyens de transport (TPM) pour assurer la distribution • Chaine de distribution maitrisée et très étendu • La commercialisation des produits Dylia (Rive Sud Condi) chez Dylia Negoce • Haut degrés de diversification rentable • Disponibilité de cash-flow • -Disponibilité d'infrastructures et de structures 	<ul style="list-style-type: none"> • Activité de l'automobile (Kia et Hyundai) en suspension temporaire • Statut juridique peu claire • Système d'information défaillant • Manque d'effectif temporaire (Absence de DFC et Manager commercial) • Innovation et R-D limitées • La mauvaise circulation de l'information entre le sommet stratégique et le niveau opérationnel • La prise de décision dépend uniquement du digérant

Source : Etablie par nos soins

Tableau 8 Opportunités et menaces du groupe Hadjeb

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de négociation avec les fournisseurs (Annexe) • Fidélité des clients • Augmentation de la demande au niveau de l'agro-alimentaire (conséquence de la crise sanitaire) • Le conditionnement et le conserve des fruits et légumes diversifiés répondent aux besoins des clients • Le marché de l'automobile régit par l'état empêche l'entrée de nouveaux concurrents • Bonne connaissance des concurrences • Facilité de veille concurrentielle (Les concurrents de Rive Sud commercialisent leurs produits chez Dylia Négoce) • Possibilité d'accès sur des nouveaux marchés à l'international • l'entreprise dispose d'une trésorerie adéquate pour envisager un réinvestissement 	<ul style="list-style-type: none"> • La crise sanitaire du COVID-19 • L'intervention de l'état sur le marché de l'automobile avec une législation peu favorable et une suspension de l'importation de véhicule depuis 2019 (annexe n°1 ET n°02) • Nouveaux entrants sur le marché de l'agro-alimentaire • Intensité concurrentielle • Faible ouverture au territoire international du à la crise sanitaire • Forte évolution technologique

Source : Etablie par nos soins

2.5. Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique

• En interne :

L'absence d'un département stratégie, pèse beaucoup sur l'ensemble des départements particulièrement le département de direction générale qui subit la charge de travail car la plupart du temps l'élaboration des stratégies repose sur ce département

• En externe :

-L'incertitude réglementaire en Algérie et la fluctuation des marchés de l'automobile

-L'insuffisance d'organismes spécialisés dans les études des comportements des consommateurs.

2.5.1. Synthèse :

Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables chargés de tracer cette stratégie, afin de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie d'entreprise. Nous avons observé et analysé le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant essentiellement sur les entretiens effectués. Par conséquent, après avoir fait recours à cette méthode d'entretien, nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponses à la problématique le groupe Hadjeb a tiré des leçons durant son expérience depuis 2005ce qui a changé son approche vis-à-vis des futurs concurrents en s'investissant plus dans la veille commerciale, , en étant présent avec sa force de vente des produits sur pratiquement tout le territoire national « 46 Wilayas »

2.5.2. Les recommandations et suggestions :

• En premier lieu, il serait intéressant que le groupe Hadjeb met en place une structure stratégique à part entière rattachée à la direction générale afin d'assurer une la mise en place d'une Corporate Strategy.

•il serait favorable d'intégrer un département stratégie et un département marketing.

Conclusion

Si le groupe HADJEB su se développer aussi vite ;c'est grâce a une brillante politique stratégique et une meilleure prise de décision .En effet ,sur un marché concurrentiel ,ce groupe a choisi d'avoir une stratégie réactive et innovante basée sur une diversification avec ces différentes forme liée et non liée . Nous avons tenté dans ce chapitre d'analyser les raisons qui ont conduit le groupe à se diversifier. Pour c, nous nous sommes appuyés sur les analyses théoriques sur les déterminants DE la diversification. Les résultats auxquels nous sommes arrivés montrent que la recherche de synergie est la raison la plus plausible de l'entrée des groupes dans ces segments.

Les économies d'envergure sont certes réalisées, mais ceci ne représente pas à notre avis une raison à part entière. La recherche de synergies est une raison sous-jacente faisant partie de la stratégie globale de chacun des groupes étudiés car nous constatons que ceux-ci s'intègrent dans les segments qui présentent des synergies avec leurs activités déjà existantes. Le groupe Hadjeb est de plus en plus orienté vers une stratégie de diversification qui vise à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et les compétences

En effet, la mise en œuvre des avantages coûts qui leur permettent d'être compétitifs dans les nouveaux segments et de le rester dans leur métier de base.



Conclusion générale

Conclusion :

Les entreprises tentent d'avantage d'éclaircir leur vision, ce qui leur permet d'assurer leurs pérennités, et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage concurrentiel compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la corporate strategy. Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche stratégique afin de choisir la stratégie à adopter

L'analyse de la littérature théorique et empirique de la diversification nous a permis de mieux comprendre les deux modes de développement de la firme, de mieux cerner notre problématique et surtout de nous rendre compte de la complexité des phénomènes liés au comportement des firmes dans un environnement complexe.

L'objet de notre étude était d'analyser la stratégie de diversification dans un contexte de synergie adoptée par l'entreprise et ses facteurs déterminants. Rappelons que la problématique de cette recherche est formulée comme suit : Comment le groupe Hadjeb s'est orientée vers le choix de la stratégie de diversification ?

Au terme de notre projet nous estimons pouvoir prononcer que la stratégie de diversification constitue un levier de mobilisation de ressources considérable en vue de permettre à l'entreprise qui l'actionne de réaliser des économies substantielles et d'envisager l'installation sur des nouveaux marchés prometteurs.

Tout au long de ce travail nous avons essayé de porter un regard sur la stratégie du groupe hadjeb et la place qu'il occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie et à l'application de ses fondements plus spécifiquement la stratégie de diversification.

D'abord nous avons présenté le portefeuille d'activé du groupe et les différentes activités qu'il exerce Puis, nous nous sommes intéressés à ses caractéristiques.

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche stratégique du groupe dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de sa stratégie et de déterminer l'approche stratégique adoptée en essayant de cerner la démarche dans sa globalité ainsi approfondir nos connaissances sur la stratégie de diversification en se focalisant sur ces déterminants et les facteurs qui ont conduit ce groupe à s'orienter vers cette stratégie .

Nous avons ainsi, jugé qu'il était indispensable d'évoquer une évaluation du portefeuille d'activité à partir d'une matrice BCG et une grille Swot afin de diagnostiquer l'environnement interne et externe de l'entreprise. Nous avons discuté du choix de la stratégie de diversification, en passant par la réalisation d'entretiens avec les directeurs des différentes structures (DRH, DFC....). Compte tenu du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous Avons été confrontés à certaines difficultés telles que les sources d'informations informelles.

En effet ; La plupart des analyses étudiées dans le cadre de ce travail révèlent des insuffisances dues généralement à leur difficile validation empirique.

Au terme de notre travail de recherche, nous avons constaté qu'au sein du groupe hadjeb les différents cadres ne jouissent pas d'une grande marge d'initiative pour la prise de décisions majeures sans avoir recours au P-DG. Aussi, nous relevons une insuffisance en termes de système d'information qu'on retrouve principalement que dans les activités de finance et comptabilité.

Un autre constat que nous pouvons faire est que les différents travaux sur les déterminants de cette stratégie se complètent. En effet, en combinant les analyses en question, nous pouvant extraire une relation de causalité qui, même si elle est complexe pourra nous donner des éléments de réponse aux raisons de la décision de diversification.

Nous avons pu confronter les connaissances théoriques que nous avons acquises lors de notre formation en Master MS avec la réalité du terrain. Cette étude comporte certaines limites que ça soit sur le plan théorique que méthodologique. Sur le plan théorique, nous nous sommes basés sur peu de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique Sur le plan pratique l'accès à certaines informations a été très difficile ce qui a limité notre champ d'action.



Bibliographie

- JEAN-PIERRE HELFER, MICHEL KALIKA, JACQUES ORSONI Management Stratégie et Organisation, gestion Vuibert 8e édition
- JEAN-PIERRE HELFER, MICHEL KALIKA, JACQUES ORSONI Management Stratégie et Organisation, gestion Vuibert 7e édition
- DETRIE J.P, STRATEGOR 5e edition, Dunod, 2006.
- JOHAN BOUGLET, collection les zooms Stratégie d'entreprise Edition Galino editeur, Lextenso éditions, 2010
- MORVAN Y. article sur la diversification en Encyclopédie de la gestion, Economica 2eme édition, 1997
- AFTALION F., VIALLET C., Théorie du portefeuille : analyse du risque et de la rentabilité, Presses Universitaires de France, 1977.
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., L'entreprise stratégique : penser la stratégie, Editions Gaëte\$ Morin, 1993.
- BUCKLEY P.J., MICHIE J., FIRMS, organizations and Contracts, Oxford University Press, 1996.
- CHATTERJEE S., WERNERFELT B., The link between resources and type of diversification: theory and evidence, Strategic Management Journal, 1991, vol. 12.
- MARTINET A.CH., Stratégies, Vuibert, 1983.
- RAMANUJAM V., VARADARAJAN P.R., Research on corporate diversification: a synthesis, Strategic Management Journal, 1989
- RUMELT R.P., SCHENDEL D.J., TEECE D.J. (Edited by), Fundamentals issues in strategy, Harvard Business School Press, 1994.
- ALFRED CHANDLER, Stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989
- ALAIN DESREUMAUX, Stratégie Edition Dalloz, 1993
- ALAIN DESREUMAUX, Stratégie, Pearson Education, Paris 2006

- ATAMER ET CALORI, Diagnostic et décisions stratégique, éd Dunod, 1993.
- JEAN BELOTTI , La synergie dans l'entreprise Edition LA VOISIER , 2005
- KOENIG G., JOFFRE P., Coûts de transaction et frontières de l'entreprise, Analyses de la SEIDES, n° 29, Septembre 1982
- DESREUMAUX A., Théorie des organisations, Editions Management, EMS, 1998.
- DETRIE J-P., RAMANANTSOA B., Stratégie de l'entreprise et diversification, Editions Fernand Nathan, 1983.
- JOHNSON G, SCHOLLES K, FRERY F; Stratégique 2eme édition, Pearson Education, 2002
- STRATEGOR, LAURENCE LEHMANN-ORTEGA, FREDERIC LEROY, Bernard Garrette 7e édition.
- BASILE GANIDIS, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004,
- BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A.L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Rennes, Dp Informatique, 2013
- GROUPE HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203
- JEAN-PIERRE DETRIE, Strategor, 4èmeédition, Dunod, Paris, 2005
- Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « LES TOPOS », Paris 2004
- MICHEL MARCHENSEY, OP.CIT, -MICHAEL PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986
- MICHAEL PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition, Eyrolles, Paris, 1986
- STRATEGOR IN: WILLIAMSON O.E, MARKETS AND HIERARCHIES, Analysis and Antitrust Implication, Free Press, 1975

- TGRUL ATAMER, ROLAND CALORI, «Diagnostic et décisions stratégiques», Dunod, Collection Gestion, 2e édition, 2003
- MAGAKIAN JEAN-LOUIS, MARIELLE AUDREY PAYAUD, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007.
- [Les stratégies de croissance \(corporate\) - PDF Free Download \(docplayer.fr\)](#)
- [docplayer.fr](#)
- [La stratégie de diversification : tentative de clarification - PDF Téléchargement Gratuit \(docplayer.fr\)](#)



Annexes

Annexes

Annexes



EXPORT PACKERS COMPANY LIMITED
 107 Walker Drive
 Brampton, Ontario
 Canada L6T 5K5
 Website: www.exportpackers.com

Pulses and Dairy Products
 Fresh and Frozen Poultry Products
 Fresh and Frozen Meats
 Fresh and Frozen Fish Products
 Juice Concentrates

Sales Rep	Terms	Date	Porforma Invoice
Dan H.	CAD	July 21, 2020	628496

Sold To: Sarl Blanco impex
 Local No 1 Route Azib Ahmed
 Lotissement Amyoud Lot N0 146
 Hasnaya, Tizi ouzou 15000 Algerie
 Nit: 000715004656347

Ship To: Algiers, Algeria
Terms: C.F Algiers

Qty Ordered	Description	Qty To Ship	U/M	Price in USD	Amount in USD
125 MT	Split Green Peas (Pois Casses) Origin: Canada. Packed in 25 kg P.P new bags Shipped in 5 containers of 20' each. Partial shipments allowed Shipments: October 18, 2020 Incoterm sale code: C.F Algiers Code douane: 0713 10 90 00 Port of loading: Montreal, Canada Port of discharge: Algiers, Algeria Total FOB Montreal68 500.00 USD Freight5 250.00 USD Total C.F Algiers73 750.00 USD	125	MT	590	73 750.00
	Insurance to be covered by customer.				



Please remit this amount to: Export Packers Company Ltd. 107 Walker Drive Brampton, Ontario, Canada L6T 5K5	Total Shipped 125 MT	Currency USD	Total Amount 73 750.00
--	-------------------------	-----------------	---------------------------

km

Gulf Bank Algeria

Domiciliation Des Importations
 AGENCE DELY BRAHIM

162301/2020.3/10/01860/USD

Date : 16/09/2020



EXPORT PACKERS COMPANY LIMITED
107 Walker Drive, Brampton, Ontario, Canada L6T 5K5
Telephone (905) 792-9700 · Fax (905) 792-7421

CONFIRMATION OF SALE

Date: September 8, 2020

To: **Sarl Rive Sud condi**
Lot No 146 Lotissement Amyoud
Tizi ousou 15000, Algeria.

Ref: 633477

Attention: **Mr Nouredine Hadjeb**

We confirm our sale to you for the following goods subject to the terms and conditions stated hereunder and relevant attachments unless otherwise stated. These conditions cannot be modified verbally and any amendment to these conditions must be made in writing and approved by both parties.

Quantity:	06x20' FCL; Total of approx 150MT
Product Specification:	Laird lentils #2 Origin: Canada Packing in new 100 lbs P.P bags Crop: 2020
Units:	MT / CFR Algiers
Price:	650 USD/MT

TERMS OF THIS CONFIRMATION

Payment Terms: CAD

Destination : Alger

Shipment: Oct/Nov

Kindly sign one copy of this confirmation and return. If details are not according to your understanding, please notify us immediately. In case of war risk insurance surcharge by the shipping company, the cost will be passed to the customer.

We confirm details of this contract:

Per: _____

Date: September 8, 2020

Per: Dan Haroun
Date: September 8, 2020

Annexes

EFFECTIF SARL BLANCO IMPEX

NOM	PRENOM	Fonction	Cat SOCIO PRO
SEKHAINE	MOULOUD	Caissier Principal	Maitrise
AMIAR	SOFIANE	Commercial GROS	Maitrise
BOUZEMBRAK	ABDELAZIZ	Resp Site	Cadre
BOUNAR	YACINE	Superviseur Régional	Cadre
KHRIS	KAMEL	DFC	Cadre
BERRAHMOUN	MOHAMMED AMINE	Informaticien	Maitrise
FERROUK	HEMAMA	Comptable	Maitrise
BENLARBI	HAKIM	Chauffeur	Exécution
BENNACER	IDIR	Responsable RH	Cadre
MAZNI	MOHAND OUBELAID	Administrateur des Ventes	Maitrise
CHATERBACHE	MENAD	Contrôle de Gestion	Maitrise
ARIB	THAMAZIGHT	GRH	Exécution
AISSAOUI	BOUSSAD	Déclarant en Douanes	Exécution
HACHEMI	ALI	Responsable Logistique	Cadre



EFFECTIF EURL HADJEB AUTO

NOM	PRENOM	LIB. Fonction	CAT SOCIO PROFESSIONNELLE
CHAOUCHI	AZIZ	Mécanicien NV 1	Maitrise
AIT BRAHAM	ZIDANE	Superviseur	Cadre
KBAB	BRAHIM	Agent commercial	Exécution
LANDRI	HOCINE	Gérant Salarié	Cadre dirigeant
TABERKANE	BELAID	Agent polyvalent	Exécution
IBEZAIN	SMAIL	Mécanicien NV1	Maitrise
TAGOUNITS	MENOUER	Magasinier	Maitrise
LOUELH	NADIR	Agent commercial	Exécution
AISSAOUI	MEHDI	Agent commercial	Exécution
AMMIALI	LYDIA	Agent commercial	Exécution
SALHI	MOURAD	Agent de sécurité	Exécution
MEZINE	ABAOUZ	Responsable Magasin	Cadre
AIT OUZZOU	SALIHA	CONSEILLERE SAV	Exécution
MEGAOUCHE	MEHENNA	Responsable SAV	Cadre
SEDDAR	SLIMANE	Gardien de nuit	Exécution
LEFKI	ABDELKRIM	COMMERCIAL	Exécution
BOUBAKOUR	KAMEL	Gardien de nuit	Exécution
LAMRI	IDIR	CHEF D'ATELIER	Maitrise
BELHOUL	HAMID	Mécanicien	Exécution
BERKANI	MADJID	Mécanicien	Exécution
BACHA	SALIM	AIDE COMPTABLE	Exécution
SELMANI	MADJID	Magasinier (e)	Maitrise
BERKENNOU	DJAMEL	Magasinier (e)	Maitrise



Annexes

EFFECTIF SARL RIVE SUD CONDI

NOM	PRENOM	LIB. Fonction	CAT SOCIO PRO
HACHOUR	RABAH	Vendeur	EXECUTION
SBARGOUD	HACENE	RESP GRAND COMPTES	CADRE
HACHEMI	CHABANE	RESPONSABLE PRODUCTION	CADRE
GUETTAB	HAMID	MAGASINIER	MAITRISE
OUMAZIZ	MOHAMMED	RESPONSABLE MAGASIN	CADRE
MOKRANI	KARIM	Vendeur	EXECUTION
STOUTAH	RAFIK	CAISSIER	EXECUTION
REZZIK	MOHAMED	CHAUFFEUR	EXECUTION
IHADDADENE	AOMAR	acheteur-import	MAITRISE
SFIHI	HAMAMA SARAH	Chargée des importations	MAITRISE
EDJEKOUANE	YACINE	Déclarant en douane	MAITRISE
BOUBCHIR	HAMID	Vendeur	EXECUTION
BAGHDIR	MOULOUD	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
BELOUAD	TAKFARINAS	RESPONSABLE MAGASIN	CADRE
HACHEMI	SAID	CHAUFFEUR	EXECUTION
YENNEK	YACINE	Vendeur	EXECUTION
AIT KACI ARAB	HANAFI	Operateur sur machine	EXECUTION
ABBI	TARIK	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
AHCENE	MOULOUD	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
ALIMARINA	LIAMINE	AIDE SUPERVISEUR	MAITRISE
SALEMI	MOKHTAR	CHAUFFEUR	EXECUTION
HATTABI	MESSAOUD	CHAUFFEUR	EXECUTION
KAOUANE	AHMIDA	CHAUFFEUR	EXECUTION
SLIMANI	DJILLALI	CHAUFFEUR	EXECUTION
KERRAR	LYES	COMMERCIAL	MAITRISE
AOUANE	NOUREDINE	MAGASINIER	MAITRISE
ABAOUB	HAMID	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
ISMAIL	RABIA	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
BELHOUT	DENDANI	CHAUFFEUR	EXECUTION
DEFFAF	NASSIMA	Operateur sur machine	EXECUTION
ARAR	DALILA	Operateur sur machine	EXECUTION
MESMOUS	LAYACHI	CHAUFFEUR	EXECUTION
BOUALI	SID ALI	Operateur sur machine	EXECUTION
CHERBI	LALDJA	Operateur sur machine	EXECUTION
SEBIHI	FATAH	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
SLAIM	RABAH	MANUTENTIONNAIRE	EXECUTION
BAKIR	Nadia	FEMME DE MENAGE	EXECUTION
BELKACEMI	ALI	AGENT DE SECURITE	EXECUTION
AMIMER	SAID	CHAUFFEUR	EXECUTION
KADRI	AHLEM	Operateur sur machine	EXECUTION
YOUNSI	TARIK	AGENT DE SECURITE	EXECUTION
AQUES	FAZIA	Operateur sur machine	EXECUTION
NAIMI	FATEH	AGENT DE SECURITE	EXECUTION
BOUNEMRI	MOUNIR	CHAUFFEUR	EXECUTION
REFFAR	HOUSSAM EDDINE	VENDEUR	EXECUTION



Annexes



SARL DYLIA NEGOCE
LOCAL N° 02 1er ETAGE LOT AMYOUN
TIZI-OUZOU

FACTURE N°28/2020

Date operation : 23/04/2020

Numéro client : H A

Num commande :

Mode règlement: TERME

CLIENT :

EURL HADJEB AUTO

LOT D 31 LOTISSEMENT ANEIR AMELLAL ZONE B
ROUTE DE MAATKAS, TIZI-OUZOU, 15000 ALGERIE.

N°ARTICLE IMPOSITION;

N°MATRICULE FISCALE;

N°REGISTRE DE COMMERCE.

N°	Désignation du produit ou service	Quantité	Prix unit brut	Montant HT	Tva
1	DOREX SAV LIQ CREME 400ML GC	24.00	79.83	1.915.92	19%
2	EPONGE SIMPLE GM	48.00	12.61	605.28	19%
3	SERPILLIERE HANDY BAGS BLANCHE 50*70	5.00	67.23	336.15	19%
4	MAMA M-F DOUBLE FACE 50*60CM	5.00	205.88	1.029.40	19%
5	NADHAF GEL WC EXTRA 0.90L ENAD	12.00	147.06	1.764.72	19%
6	AMIR SANIBON 1L GC	12.00	75.63	907.56	19%
7	TEST LIQ/VAIS 675ML	24.00	109.24	2.621.76	19%
8	OMO CONFORT 600GR SACHET GC	24.00	130.25	3.126.00	19%
9	TITIZ BROSSE WC TP-336	2.00	399.16	798.32	19%
10	BREF JAVEL 900ML	36.00	79.83	2.873.88	19%
11	FLEURIS DESODO 400ML	12.00	113.45	1.361.40	19%
12	LYNAL MANCHE BOIS ITALY 1.20	3.00	92.44	277.32	19%
13	BROSSE BALAYETTE LUXA B	1.00	155.46	155.46	19%
14	KING ESS-T 02RLX BLANC	1.00	84.03	84.03	19%

Brut hors taxes	17.857.20
Total remise	
Net commercial	
Total TVA	3.392.87
Total taxes	
Droits timbre	
NET A PAYER	21.250.07

Arrêté la présente facture à la somme de :

VINGT ET UN MILLE DEUX CENT CINQUANTE DINARS ET 07 CTS

Annexes



SARL DYLIA NEGOCE
LOCAL N° 02 1er ETAGE LOT AMYLOUD
TIZI-OUZOU

FACTURE N°06/2021

Date operation : 14/01/2021
Numéro client : H A
Num commande :
Mode règlement: TERME

CLIENT :
EURL HADJEB AUTO
LOT D 31 LOTISSEMENT ANEIR AMELLAL ZONE B
ROUTE DE MAATKAS, TIZI-OUZOU, 15000 ALGERIE.
N°ARTICLE IMPOSITION;
N°MATRICULE FISCALE;
N°REGISTRE DE COMMERCE;

N°	Désignation du produit ou service	Quantité	Prix unit brut	Montant HTnet	Tva
1	FRAMS MICROFIBRE LAVETTE PM	5.00	92.44	462.20	19%
2	OMO SACHET 330GR GC	48.00	75.63	3.630.24	19%
3	PALC DESO 600ML	12.00	163.87	1.966.44	19%
4	HANDY BAGS VISCOSE 50*70 ITALY	5.00	88.24	441.20	19%
5	TEST JAVEL 900ML	36.00	63.03	2.269.08	19%
6	FLORA NADHIF 1L	24.00	79.83	1.915.92	19%
7	CLICK SAC POUBELLE 100M NEW	3.00	138.66	415.98	19%
8	NELYA SAVON LIQUIDE 400ML	15.00	71.43	1.071.45	19%
9	SANIBON 1L GC	12.00	79.83	957.96	19%

Brut hors taxes	13.130.25
Total remise	
Net commercial	
Total TVA	2.494.75
Total taxes	
Droits timbre	
NET A PAYER	15.625.00

Arrêté la présente facture à la somme de :
QUINZE MILLE SIX CENT VINGT-CINQ DINARS

Annexes

SARL BLANCO-IMPEX
Loc N°01 Route AZIB AHMED HESNAOUA Tizi ouzou

Facture FG/2020/0270

Date de operation:2020-11-17 Numero client:R S C Num commande:A/2020/0280 Mode de règlement:	RIVE SUD CONDI DOUAR RAIS G/P22 CLASSE 03 LOCAL N°02 CNE SIDI MOUSSA ALGER NIF : RC : NIS : ART :
---	--

Ref	Description	Qté	P.U	Rem	TVA	Prix
H O N 25KG	HARICOT OEIL NOIR 25KG	10 000,00	185,1000		09%	1 851 000,00

Montant HT	Taux TVA	Montant TVA
1 851 000,00:	TVA 09% - 09%	166 590,00 DZ

Total HT:	1 851 000,00 DZ
Total remise:	
Net Commercial:	1 851 000,00 DZ
Total TVA:	166 590,00 DZ
droit de timbre:	0,00 DZ
Net a payer:	2 017 590,00 DZ

Service commercial

Arrêté la présente facture à la somme de
deux million dix-sept mille cinq cent quatre-vingt-dix dinars algériens

-SARL BLANCO IMPEX

Annexes

SARL BLANCO-IMPEX
Loc N°01 Route AZIB AHMED HESNAOUA Tizi ouzou

Facture FG/2020/0207

Date de operation:2020-08-31 Numero client:R S C Num commande:A/2020/0217 Mode de règlement:	RIVE SUD CONDI DOUAR RAIS G/P22 CLASSE 03 LOCAL N°02 CNE SIDI MOUSSA ALGER NIF : RC : NIS : ART :
---	--

Ref	Description	Qté	P.U	Rem	TVA	Prix
	ARACHIDES BLANCHIES	10 650,00	271,7600		19%	2 894 244,00
	ARACHIDES ROUGES	5 775,00	246,3700		19%	1 422 786,75

Montant HT	Taux TVA	Montant TVA
4 317 030,75:	TVA 19% - 19%	820 235,84 DZ

Total HT:	4 317 030,75 DZ
Total remise:	
Net Commercial:	4 317 030,75 DZ
Total TVA:	820 235,84 DZ
droit de timbre:	0,00 DZ
Net a payer:	5 137 266,59 DZ

Service commercial

Arrêté la présente facture à la somme de
cinq million cent trente-sept mille deux cent soixante-six dinars algériens et cinquante-neuf centime(s)



*Liste des tableaux et
figures*

❖ Liste des tableaux

Tableau 1 : Le contexte de la diversification	36
Tableau 2 : Les types de diversification	37
Tableau 3 : Avantages respectifs de l'intégration en amont et en aval	46
Tableau 4 : Les motifs de la diversification	61
Tableau 5 : Les axes de la diversification	62
Tableau 6 : Le bilan de la stratégie de diversification avantages et inconvénients	64
Tableau 7 : Tableau des entretiens effectués durant le stage	78
Tableau 8 :Tableau de l'emploi du bilan financier de l'entreprise Rive SUD	79
Tableau 9 : Tableau de l'emploi du bilan financier de KIA Hadjeb Auto	80
Tableau 10 : Tableau de ressource du bilan financier de l'entreprise Rive Sud Condi.....	81
Tableau 11 : Tableau de ressource du bilan financier de l'entreprise KIA Hadjeb Auto.....	82
Tableau 12 : Tableau de la stratégie d'intégration verticale adopté par le groupe Hadjeb	86
Tableau 13 : Forces et Faiblesses du groupe Hadjeb	90
Tableau 14 : Opportunités et menaces du groupe Hadjeb.....	91

❖ Liste des figures

Figure 1 : Tableau de l'analyse SWOT	8
Figure 2 : La démarche stratégique	11
Figure 3 : Typologie des diversifications	40
Figure 4 : Typologie des logiques technico-économiques de diversification	41
Figure 5 : Les deux formes de l'intégration verticale	45
Figure 6 : Organigramme du groupe HADJEB.....	69
Figure 7 : Organigramme de la SARL rive sud condi	71
Figure 8 : Organigramme de la Sarl Blanco Impex	73
Figure 9 : Organigramme de l'EURL KIA Hadjeb Auto	75
Figure 10 : Matrice BCG.....	86
Figure 11 : La matrice BCG du groupe Hadjeb	88

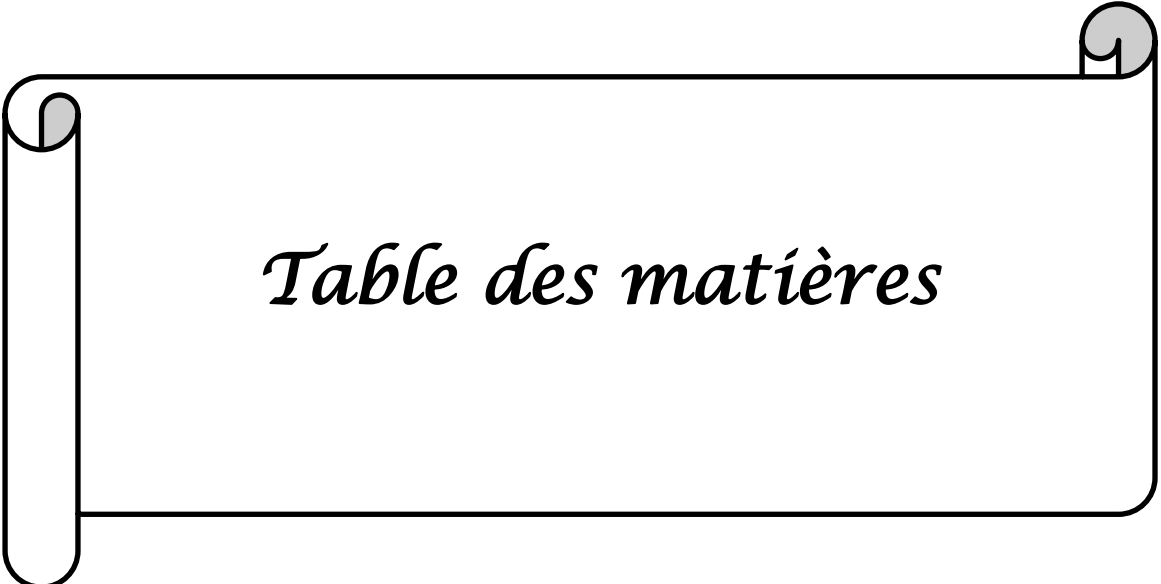


Table des matières

Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux et figures.

Sommaire.

Introduction générale.

Chapitre I : La stratégie de l'entreprise

Introduction	05
Section 1 : Généralités sur la stratégie	06
1.1. Le concept de la stratégie	06
1.2. La démarche stratégique	08
1.2.1 Les étapes de la démarche stratégique	09
1.2.1.1 Le diagnostic stratégique	09
1.2.1.2 La définition des objectifs	09
1.2.1.3 La mise en œuvre de la stratégie	09
1.2.1.4 Le contrôle stratégique	10
1.2.2 Les stades d'intervention de la démarche stratégique	10
1.3. Le choix stratégique	12
1.3.1 Les stratégies business	12
1.3.1.1 La stratégie de domination par les coûts	13
1.3.1.2 Stratégie de différenciation	13

Table des matières

1.3.1.3. La stratégie de concentration.....	14
1.3.2 Les Stratégies Corporate	15
1.3.2.1 L'intégration	16
1.3.2.2 L'externalisation.....	17
1.3.1. l'internationalisation.....	18
1.3.2.4 La spécialisation	18
3.2.5 La diversification.....	19
1.3.3 De la spécialisation à la diversification	20
1.3.4 Distinction entre stratégie business et stratégie corporate.....	20
Section 2 : Les fondements de la stratégie diversification	22
2.1. Fondement conceptuel de la diversification.....	22
2.2. La diversification dans les théories de la firme	23
2.2.1. L'explication fondée sur la théorie de l'agence	24
2.2 L'explication fondée sur une approche stratégique	26
2.2.3 L'explication fondée sur l'approche des coûts de transaction	28
2.3. Fondement stratégique de la diversification	29
2.3.1Métier et domaine d'activité	29
2.3.2Les synergies de compétences	30
2.3.3Technologie et marché	30
Conclusion.....	31

Chapitre II : La diversification comme orientation

Introduction	33
Section 01 : Le contexte de la diversification.....	34

Table des matières

1.1-Le processus de la diversification	34
1.1.1 Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983)	34
1.1.2 Les trois tests de Porter	35
1.2. Le contexte de la diversification	36
1.3. Les types de la diversification	37
1.4-Les formes de la diversification.....	42
1.4.1. La diversification géographique	42
1.4.2. La diversification liée	43
1.4.2.1 Intégration verticale	44
1.4.2.2 L'intégration horizontale (vers des activités connexes)	47
1.4.3. La diversification non liée (conglomérale)	47
Section 02 : Les déterminants et motifs de la diversification	49
2.1-Les déterminants de la stratégie de diversification.....	49
2.1.1 La synergie élément d'approche de diversification.....	49
2.1.1.2 Les synergies : l'origine de l'efficacité de la diversification	50
2.1.1.3-Les sources de synergie	52
2.1.1.4. Les effets de la synergie	53
2.1.1.5 Synergie et la stratégie de diversification.....	54
2.1.2-Les explications basées sur les économies d'échelle	54
2.1.3-Des explications en termes de coûts de transaction	56
2.1.4-Les explications en termes de diversification du risque	56
2.2-Les motifs de la diversification	57
2.2.1. Les motifs managériaux	57

2.3-Les axes de diversification	62
Conclusion.....	65

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein du groupe HADJEB

Introduction	67
Section 01 : Présentation du groupe HADJEB	68
1.1. Présentation du groupe HADJEB	68
1.1.1 Historique	68
1.1.2 Présentation du portefeuille d'activités du GROUPE HADJEB	69
1.1.3 Projection et vision du	76
1.2. Méthodologie de travail	76
1.2.1 La démarche méthodologique	76
1.2.2 Les objectifs méthodologiques	76
1.2.3 Présentation de l'enquête	76
1.2.4 La collecte d'information	76
1.2.4.1 L'analyse documentaire	77
1.2.4.2 Entretien	77
Section 02 : la logique de diversification au niveau du groupe Hadjeb	79
2.1. La logique financière du groupe Hadjeb.....	79
2.2 Les facteurs et déterminants de la stratégie de diversification	83
2.2.1 Les synergies comme élément de base.....	83
2.2.2 Les économies des coûts	83
2.2.3 Gestion des risques.....	84

Table des matières

2.3. Les différentes formes de diversification adoptées au sein du groupe	84
2.3.1 La diversification conglomerale	84
2.3.2 La diversification horizontale	84
2.3.3 La diversification verticale	85
2.4. L'évaluation du portefeuille d'activités.....	85
2.3.4 La diversification concentrique	85
2.4.1 La Matrice de Boston Consulting Group (BCG)	85
2.4.1.1 Définition	85
2.4.1.2 La matrice BCG sur le groupe Hadjeb	87
2.4.1.3 Interprétation de la matrice BCG	88
2.4.2 La matrice SWOT	89
2.4.2.1 Définition	89
2.4.2 La matrice SWOT sur le groupe Hadjeb	90
2.5. Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique.....	92
2.5.1. Synthèse.....	92
2.5.2. Les recommandations et suggestions	92
Conclusion.....	93
Conclusion Générale.	95
Bibliographie.	98
Annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	