

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOU MAMMERRI, TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



THÈSE DE DOCTORAT

En

Sciences commerciales

Marketing Management

Thème

**Analyse des déterminants des stratégies de diversification des
groupes industriels algériens : cas du groupe Cevital**

Présentée par :

M. HAMDAD Anis

Sous la direction de :

Dr.GHEDDACHE Lyes

Devant le jury d'examen composé de :

Mme Dalila Matmar	Professeure	UMMTO	Présidente
Mr. Lyes Gheddache	M.C.A	UMMTO	Rapporteur
Mr. Ali Hamoutene	Professeur	EHEC KOLEA	Examineur
Mr. Abdelmalik Mezhouda	Professeur	ENSM KOLEA	Examineur
Mr. Abdallah Arab	M.C.A	UMMTO	Examineur
Mr. Rabah Kara	M.C.A	UMMTO	Examineur

Date de soutenance : 15/12/2022

Remerciements

Je souhaite, par ces quelques lignes, exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui ont le plus contribué à l'élaboration de cette thèse qui est l'aboutissement de quelques années de travail, d'apprentissage, de découverte et de rencontres.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à Monsieur GHEDDACHE Lyes, Maître de Conférences à l'Université de Tizi-Ouzou, pour avoir dirigé cette recherche et contribué à son aboutissement. Je tiens également à remercier Madame Dalila Matmar, Mr. Ali Hamoutene, Mr. Abdelmalik Mezhouda, Mr. Abdallah Arab et Mr. Rabah Kara pour avoir bien voulu me faire l'honneur de participer au jury.

Je tiens aussi à exprimer mon entière reconnaissance à Mr LALLAOUI Brahim, Cadre à Cevital, pour m'avoir facilité l'accès à l'entreprise et aidé durant mon enquête.

Je pense également à toute ma famille pour le soutien qu'ils m'ont toujours apporté. Je dédie cette thèse à ma mère et à qui je suis redevable de tout ce que je suis. À mon épouse qui m'a soutenue sur tous les plans, du début jusqu'à la fin de ce processus de recherche. Je remercie également ma sœur, Anissa, pour tout ce qu'elle représente pour moi.

Mes remerciements vont également à Mme Khelil Lamia, pour ses relectures et ses remarques linguistiques.

Enfin, je remercie mes amis Sadoud Ahmed et Zerkhefaoui Lyes pour le temps qu'ils m'ont accordé durant ces quatre années de recherche.

À la mémoire de mon père

À Anaïs, la joie de vivre

L'université de Tizi-Ouzou n'entend donner aucune approbation, ni improbation quant au contenu et aux opinions exprimées dans cette thèse. Ces opinions n'engagent que leur auteur

Le groupe Cevital n'entend donner aucune approbation, ni improbation quant au contenu et aux opinions exprimées dans cette thèse. Ces opinions n'engagent que leur auteur

« Celui qui prétend posséder la totalité se ment ou se trompe.

Il n'y'a pas de savoir totalisant »

Edgar Morin, Le Monde, 1991

Tables des matières

Remerciements

Tables des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre1 : La diversification, un choix stratégique de développement	8
1. Définition du concept de la stratégie.....	9
2. Définition du concept de la stratégie de diversification	10
2.1 La diversification et la performance	12
2.2 Les implications de la stratégie de diversification.....	13
2.2.1 <i>Le changement structurel</i>	14
2.2.1.1 <i>Stratégie de diversification et structure de l'entreprise</i>	14
2.2.2 <i>Les frontières de l'entreprise</i>	15
2.3 La diversification et les effets de synergies.....	19
2.3.1 <i>Les sources de synergie</i>	20
2.3.1.1 <i>Les synergies industrielles</i>	20
2.3.1.2 <i>Les synergies financières</i>	20
2.3.1.3 <i>Les synergies collusives</i>	21
2.3.2 <i>Les trois tests de Porter et le parenting advantage</i>	21
2.3.3 <i>Synergie et avantage concurrentiel</i>	22
3. La segmentation stratégique.....	24
3.1 Définition de la segmentation stratégique.....	24
3.2 La démarche opérationnelle de la méthode MIDO(F).....	27
4. Formulation d'une stratégie de diversification.....	29
4.1 L'étape de diagnostic.....	31
4.2 L'étape de l'évaluation.....	31
4.3 L'étape de la décision.....	33
4.4 Management du portefeuille d'activités.....	33
4.4.1 <i>Le choix de la matrice BCG</i>	34
4.4.1.1 <i>La structure de la matrice BCG</i>	34
4.4.1.2 <i>La position des activités dans la matrice</i>	35
4.4.1.3 <i>Les prescriptions stratégiques</i>	36

5. Les modes de la réalisation de la diversification.....	37
5.1 Le développement interne.....	37
5.1.1 <i>Les avantages de la croissance interne</i>	38
5.1.2 <i>Les inconvénients de la croissance interne</i>	38
5.2 La croissance externe.....	39
5.2.1 <i>Les modalités de la croissance interne</i>	40
5.2.2 <i>Les avantages de la croissance interne</i>	40
5.3 Risques d'échec liés au mode d'entrée.....	40
Conclusion du chapitre 1.....	42
Chapitre 2 : les déterminants et les formes de la diversification.....	43
1. Les déterminants des stratégies de diversification : éléments d'analyse à partir des théories de la firme.....	44
1.1 Le courant ressource et compétence.....	44
1.1.1 <i>Les fondements théoriques</i>	45
1.1.1.1 <i>Les ressources de la firme</i>	46
1.1.1.2 <i>Les ressources à l'origine de l'avantage concurrentiel</i>	49
1.1.1.3 <i>Les compétences clés</i>	52
1.1.2 <i>La diversification selon l'approche des ressources et compétences</i>	54
1.1.3 <i>La théorie évolutionniste</i>	56
1.1.3.1 <i>Les fondements théoriques</i>	56
1.1.3.2 <i>La diversification comme changement de trajectoire</i>	59
1.1.4 <i>La diversification selon l'approche des capacités dynamique</i>	60
1.1.4.1 <i>Définition du concept des capacités dynamiques</i>	61
1.1.4.2 <i>La construction des capacités dynamiques</i>	62
1.2 La théorie des coûts de transaction.....	64
1.2.1 <i>Définition des coûts de transaction</i>	66
1.2.2 <i>Les attributs des transactions</i>	66
1.2.2.1 <i>La spécificité des actifs</i>	67
1.2.2.2 <i>L'incertitude</i>	68
1.2.2.3 <i>La fréquence</i>	68
1.2.3 <i>Les catégories et les dimensions des actifs spécifiques</i>	69
1.2.4 <i>Théorie des coûts de transaction et stratégie de diversification</i>	70
1.2.4.1 <i>La diversification par voie de l'intégration verticale</i>	71
1.2.4.2 <i>L'intégration verticale : un mouvement singulier</i>	72

	<i>de la diversification</i>
1.2.5	Les déterminants de l'intégration verticale.....73
1.2.5.1	La réduction des coûts de transaction.....73
1.2.5.2	Les déterminants technologiques.....74
1.2.5.3	L'intégration comme réponse à une structure de marché.....75
1.3	La diversification selon l'approche du pouvoir de marché.....76
1.4	La diversification selon l'approche de la théorie de l'agence.....77
14.1	Les motivations des dirigeants à opérer des mouvements.....78
	<i>de diversification</i>
2.	Les formes de la diversification.....79
2.1	Les formes de la diversification selon les déterminants.....79
2.1.1	La diversification liée.....80
2.1.1.1	La diversification liée par voie de l'intégration verticale.....81
2.1.1.2	La diversification liée par voie d'intégration horizontale.....81
2.1.2.	La diversification non reliée.....82
2.2	Les formes de la diversification selon la position concurrentielle et l'attrait du secteur.. 82
2.2.1	La diversification de placement.....83
2.2.2	La diversification de redéploiement.....84
2.2.3	La diversification de confortement.....84
2.2.4	La diversification de survie.....85
3.	Les risques de la diversification.....86
	Conclusion du chapitre 2.....87
	Chapitre 3 : le positionnement méthodologique et épistémologique de la recherche.....88
1.	L'épistémologie.....89
1.1	Le positionnement épistémologique de la recherche.....89
1.1.1	Le paradigme positiviste..... 91
1.1.2	Le paradigme constructiviste et interprétatif.....92
1.1.3	Le choix d'une double perspective interprétative et constructiviste.....93
1.1.3.1	La validité d'une approche interprétative.....94
1.1.3.2	La validité d'une approche constructiviste.....95
1.2	Une démarche exploratoire abductive.....95
1.2.1	Les voies de l'exploration.....96
1.2.2	La logique abductive comme mode d'inférence.....96
2.	Le positionnement méthodologique.....97

2.1 Le débat entre l'approche quantitative et qualitative.....	97
2.2 Le choix d'une démarche qualitative.....	98
2.3 Le choix de la méthode des cas.....	100
2.3.1 <i>Le choix d'une étude de cas unique</i>	102
2.3.2 <i>La validité des études de cas</i>	104
2.4 La collecte de données : le recueil des données qualitatives.....	105
2.4.1 <i>L'entretien</i>	105
2.4.2 <i>Le choix de la forme de l'entretien</i>	106
2.4.3 <i>La construction du guide d'entretien</i>	106
2.4.4 <i>La conduite de l'entretien</i>	107
2.5 Le processus de l'analyse des données qualitatives.....	109
2.5.1 <i>Les étapes de l'analyse de contenu</i>	109
2.5.2 <i>Le processus de catégorisation et de codage du corpus</i>	110
2.6 L'analyse documentaire.....	111
Conclusion du chapitre 3.....	112
Chapitre 4 : les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital.....	113
1. Présentation du cas.....	114
1.1 présentation du groupe Cevital.....	114
1.1.1 <i>Historique du groupe</i>	115
1.2 Organisation du groupe.....	117
1.3 Gouvernance du groupe.....	118
1.3.1 <i>L'assemblée générale</i>	118
1.3.2 <i>Le conseil d'administration</i>	118
13.2.1 <i>Le fonctionnement du conseil d'administration</i>	119
1.3.3 <i>Le conseil de la famille</i>	121
2. Les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital.....	123
2.1 Analyse verticale intra-DAS (agroalimentaire).....	123
2.1.1 <i>L'entrée dans le marché du sucre</i>	124
2.1.2 <i>Les économies d'envergure dans l'industrie agroalimentaire</i>	125
2.1.2.1 <i>La gamme de produits corps gras</i>	126
2.1.3 <i>Caractère distinctif des ressources et compétences partagées</i>	129
2.2 Analyse Horizontale inter-DAS.....	130
2.2.1 <i>Intégration amont</i>	131

2.2.1.1	<i>la trituration des grains oléagineux</i>	132
2.2.2	<i>Intégration aval</i>	132
2.2.2.1	<i>Les CLR (centres de livraison régionaux)</i>	133
2.2.2.2	<i>Les plateformes</i>	133
2.3	<i>Analyse transversale</i>	134
2.3.1	<i>Les capacités dynamiques liées à la diversification des activités dans l'agro-industrie</i>	134
2.3.1.1	<i>Formation de la capacité dynamique</i>	135
2.3.1.2	<i>Déploiement de la capacité dynamique</i>	141
2.4	<i>La diversification dans le secteur de la construction</i>	143
2.4.1	<i>Parainsa Cevico Algérie</i>	144
2.4.2	<i>Métal-structure et Baticompos pour une solution intégrée dans la construction métallique</i>	145
2.5	<i>La diversification dans les industries de base</i>	146
2.5.1	<i>Mediterranean Float Glass (MFG)</i>	146
2.5.2	<i>La diversification verticale dans l'industrie du verre plat</i>	147
2.5.2.1	<i>Intégration amont</i>	147
2.5.2.2	<i>Intégration aval</i>	148
2.6	<i>La diversification dans le secteur de la menuiserie aluminium et fermetures extérieures</i>	149
2.6.1	<i>Intégration amont</i>	150
2.6.2	<i>Intégration aval</i>	151
2.7	<i>La diversification dans le secteur de l'électroménager</i>	152
3.	<i>Les formes de la diversification</i>	153
3.1	<i>Les formes de la diversification selon les caractéristiques des ressources</i>	153
3.2	<i>Les formes de la diversification selon la position concurrentielle et l'attractivité du secteur</i>	156
4.	<i>Interprétation et discussion des résultats</i>	158
4.1	<i>La diversification dans l'industrie agroalimentaire</i>	158
4.1.1	<i>L'allocation des ressources excédentaires</i>	158
4.1.2	<i>Les économies d'envergure</i>	159
4.1.3	<i>L'intégration verticale</i>	159
4.1.4	<i>La capacité dynamique liée à la diversification des activités dans l'industrie agroalimentaire</i>	160

4.2 La diversification dans le secteur de la construction.....	164
4.3 La diversification dans les industries de base.....	165
4.4 La cohérence de la stratégie de diversification du groupe Cevital.....	165
4.4.1 <i>Discussion de la cohérence de la diversification des activités dans l'industrie agroalimentaire</i>	166
Conclusion du chapitre 4.....	169
Conclusion Générale.....	170
Les contributions théoriques.....	171
Les apports méthodologiques et épistémologiques.....	172
Les contributions managériales.....	172
Les limites et les voies de la recherche.....	173

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques définitions de référence de la stratégie	9
--	----------

Tableau 2 : Auteurs et théories de la firme.....	16
Tableau 3 : Partage de ressources et transferts de compétences.....	23
Tableau 4 : Branches constitutives du courant ressource.....	46
Tableau 5 : Classification des ressources.....	48
Tableau 6 : Classification des ressources	49
Tableau 7 : Quelques définitions des compétences.....	52
Tableau 8 : Caractéristiques essentielles des différents types de diversification.....	85
Tableau 9 : Approche de la réalité et objets de recherche.....	90
Tableau 10 : Distinction entre approche quantitative et qualitative.....	98
Tableau 11 : Spécification des déterminants de la stratégie de diversification.....	107
Tableau 12 : Historique des activités principales du groupe.....	115
Tableau 13 : Illustration sur les ressources excédentaires générées par l'activité de raffinage de l'huile.....	125
Tableau 14 : La gamme des produits corps gras.....	126
Tableau 15 : Caractère distinctif des ressources et compétences partagées.....	129
Tableau 16 : Les étapes de l'intégration dans l'agro-industrie.....	130
Tableau 17 : Les centres de livraison régionaux.....	133
Tableau 18 : Synthèse des résultats pour la diversification des activités.....	142
Tableau 19 : Produits de Cevital Minerals.....	148
Tableau 20 : Analyse du discours liés au redéploiement de l'excédent de ressource et la réalisation des économies d'envergure.....	183
Tableau 21 : Analyse du discours lié à l'intégration verticale dans l'industrie agroalimentaire.....	184
Tableau 22 : Analyse du discours lié à l'intégration verticale dans le secteur du verre plat.....	185
Tableau 23 : Analyse du discours lié à l'intégration verticale dans le secteur de la menuiserie PVC.....	185
Tableau 24 : Analyse du discours lié à la capacité dynamique de diversification dans l'industrie agro-industrie.....	186

Liste des figures

Figure1 : Architecture de la thèse.....	7
--	---

Figure 2 : Modèle ESO.....	26
Figure 3 : Tableau de segmentation stratégique.....	28
Figure 4 : Processus de formulation de la stratégie de diversification	30
Figure 5 : Décomposition hiérarchique d'un problème de diversification.....	32
Figure 6 : Articulation entre les ressources et l'avantage concurrentiel.....	52
Figure 7 : Cadre théorique TCT de l'intégration verticale.....	72
Figure 8 : Les quatre types de diversification.....	83
Figure 9 : Illustration de la réalisation des économies d'envergures entre l'huile de table fleurial et la margarine fleurial et la mayonnaise fleurial.....	126
Figure 10 : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie agroalimentaire.....	134
Figure 11 : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie du verre.....	149
Figure 12 : Illustration de l'intégration verticale dans le secteur de la menuiserie PVC.....	151
Figure 13 : Illustration des formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital.....	155
Figure 14 : les types de diversification selon la position concurrentielle et l'attrait du secteur.....	156

Liste des abréviations

AFORP: Association pour la formation et le perfectionnement du personnel des entreprises industrielles

BCG : Boston Consulting Group

CA : conseil d'administration

CBV : Competence-based view

CEO: Chief Executive Officer

DAS: Domaine d'activité stratégique

ENCG : Entreprise Nationale des Corps Gras

ESO : Environnement-Stratégie-Organisation

FCS: Facteurs Clés de Succès

KBV: Knowledge-Based View

RBV: Ressource-Based View

PM : Pouvoir de Marché

TCT : Théorie des Coûts de Transaction

Introduction Générale

Face au contexte actuel, caractérisé par un environnement instable et hyper compétitif, combiné aux mutations technologiques, économiques et socioculturelles, résultats de la mondialisation sous toutes ses formes, les entreprises sont amenées à adopter une stratégie afin de mettre en œuvre des axes de développement dans le but de rester compétitives et concurrentielles.

Ces bouleversements ont conféré à la stratégie et aux décisions stratégiques de l'entreprise un rôle important pour construire des avantages concurrentiels durables. Ainsi, comme le souligne Morin « *la complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire* ». (1990, p.178)

Ainsi, au cours de son développement, l'entreprise est amenée à opérer des choix stratégiques majeurs pour soutenir son processus de croissance. Parmi les principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise, la stratégie de diversification en constitue une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques de l'entreprise. La diversification est un choix stratégique qui s'inscrit dans la stratégie globale des firmes (Hafner, 2021), et son rôle dans le développement des firmes a été mis en évidence par plusieurs études empiriques (Haug et Pidun, 2013).

Les entreprises ne limitent pas leur activité à un seul type de production, la concurrence oblige en permanence les entreprises à se positionner sur plusieurs marchés et donc à diversifier leur activité (Capul, 1996). En effet, jusqu'au début du siècle dernier, « *toutes les entreprises quelle que soit leur taille étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs* » (Baron et al, 2013, p.4). C'est à cette époque qu'une nouvelle voie de développement a émergé : la stratégie de diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution de l'entreprise, qui ne se contente plus d'adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activité.

L'orientation vers des choix de l'élargissement du portefeuille d'activité, indépendamment de la démarche globale des choix stratégiques, repose sur l'idée que l'amélioration du positionnement de l'entreprise au regard de ses différents objectifs fondamentaux passe par une modification du portefeuille d'activité, donc par des changements relatifs au nombre de DAS gérés par la firme. Ainsi dans le cadre du choix de la diversification comme vecteur de développement à long terme, il s'agit pour la firme d'identifier les logiques qui doivent présider l'étendue du portefeuille et au choix des activités diversifiées. (Aubert, 1995)

Introduction Générale

Objet, contexte et questions de recherche

Objet d'un intérêt sans cesse renouvelé en sciences de gestion, la diversification est l'un des sujets les plus importants du management stratégique (Hutzchenreuter et Gunther, 2006).

Les études sur la diversification des firmes contribuent fondamentalement à nous faire comprendre les logiques de fonctionnement de l'économie moderne. Les firmes aux structures d'exploitation à unités multiples complexes, embrassant différents marchés de produits et différentes activités de production, jouent un rôle majeur dans nombre de secteurs économiques (Baldwin *et al*, 2000). Les premiers travaux sur la diversification des firmes remontent aux années 1950 et début des années 1960. Ansoff, Gort ou encore Chandler, ont été les premiers à avoir étudiés cette stratégie. Bien que leurs approches empiriques soient différentes, chacune d'elle souligne des éléments clés de la stratégie de diversification. Ansoff insiste sur la capacité d'une firme à exploiter des synergies pour entrer dans de nouveaux marchés, Gort conçoit la diversification selon le nombre d'industrie dans lesquelles l'entreprise est présente, quant à Chandler, il a réalisé une étude historique et profonde sur plus de 72 firmes américaines sur l'impact des choix stratégiques sur les choix organisationnelles et aboutissant à son principe célèbre en science de gestion, c'est celui de la structure qui suit la stratégie. Pour quoi est-ce important de se référer à ces travaux ? Parce qu'ils nous démontrent de façon claire que le fonctionnement de ces entreprises s'inscrit en rupture avec les modèles atomistiques de l'organisation du marché qui caractérisent l'analyse économique classique. Les stratégies de diversification que poursuivent ces entreprises se rapportent puisque directement aux questions de stratégie concurrentielle, de croissance industrielle, d'efficacité des ressources, de pouvoir économique et de structure du marché.

Mais La littérature portant sur la stratégie de diversification s'est trouvée confrontée au problème de sa saisie empirique, et plus particulièrement sur les travaux examinant les déterminants de la diversification, puisque ces derniers d'analysent dans des contextes différents. Et en s'intéressant à ces déterminants dans le contexte algérien, on ne peut pas échapper aux contraintes de leur opérationnalisation. D'autant plus, Jusqu'en 1994, les entreprises algériennes ont évolué dans une économie protégée, caractérisée par une faible intensité concurrentielle. Cet environnement stable, a engendré une léthargie stratégique qui empêchait ces entreprises de s'inscrire dans une logique prospective de surveillance et d'évaluation de l'environnement. Cependant, avec la libéralisation de l'économie algérienne, les logiques établies ont été bouleversées, et certains groupes ont été amenés à opérer des changements stratégiques pour assurer leur développement à long terme.

Introduction Générale

Cette recherche part du constat suivant. Dans le cadre de la politique de croissance gouvernementale, les objectifs de développement et de diversification de l'économie de l'Algérie s'appuient sur de grands groupes industriels. À partir de cette nouvelle orientation économique, Cevital s'est constitué autour de l'idée forte de bâtir un groupe industriel diversifié. En investissant dans un premier temps dans l'industrie agroalimentaire, puis dans les industries de la construction, du verre plat, et de l'électroménager, le groupe Cevital est devenu une référence à l'échelle nationale, et même internationale en matière de diversification des activités.

À partir de cette triple lecture théorique, empirique et contextuelle, **l'objet de cette thèse est de tenter d'analyser les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital**. Il s'agit plus précisément, de comprendre, quelles sont les raisons qui ont amené les dirigeants du groupe Cevital à choisir la diversification comme voie de développement.

Pour cela, notre recherche se propose de répondre à la problématique suivante :

Quels sont les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de la décomposer en deux questions :

- **Pourquoi le groupe Cevital a choisi la stratégie de diversification comme voie de développement ?**
- **Comment cette stratégie a été réalisée ?**

La première question met l'accent sur les déterminants de la diversification, la seconde vise à élucider la cohérence et les formes de la diversification. En effet la perspective de la diversification n'est pas envisageable uniquement dans la recherche de l'origine de celle-ci pour y rester, mais dans l'élucidation des formes et des logiques de fonctionnement entre les différentes activités au fil du temps.

Les propositions de la recherche

Selon le système établi par YIN (1990), le but d'une proposition de recherche est de clarifier la question de recherche en donnant une piste d'investigation plus précise. Dans le cadre de notre posture épistémologique, ces propositions sont contingentes et portent moins sur des résultats tangibles et quantifiables que sur des affirmations empiriques. En ce sens, notre démarche s'inscrit dans le mode d'inférence abductif décrit par (David, 1999 ; Koenig, 1993) selon lequel il s'agit de tirer de l'observation empirique des conjectures à partir d'observations empiriques en les comparant au corpus théorique en vue de les discuter. Autrement dit, une proposition de recherche est le résultat de l'opposition entre l'objet de recherche au cadre d'analyse et vise à clarifier les points ambigus relevés dans la littérature. Cette démarche itérative, nous a amené à

Introduction Générale

formuler cinq propositions de recherche parmi les huit que nous avons identifiées à partir de la littérature. Nous avons exclu de notre champ d'analyse l'explication fondée sur le pouvoir de marche et celle de l'enracinement des dirigeants, car nous n'avons pas pu les objectiver sur le terrain.

Selon l'approche du courant ressource, l'entreprise est incitée à se diversifier lorsqu'elle détient des ressources excédentaires et qu'elle ne peut pas les employer complètement dans les activités déjà existantes.

Proposition 1 : les ressources excédentaires et inutilisées incitent la firme à les redéployer dans d'autres secteurs d'activités.

La structure du groupe peut faciliter le partage de ressources communes entre les différentes activités de la firme (Ghemawat et Khanna, 1998). L'étude de Teece (1982) et celle de Peteraf (1993), suggère que les firmes se diversifient pour exploiter les économies d'envergures (Economy of scope) par le partage d'actifs stratégiques de valeur, rares et difficilement imitables entre les activités.

Proposition 2 : la possibilité de partager des ressources spécifiques et de valeur entre les activités, incitent les firmes à se diversifier pour réaliser des économies d'envergures.

Lee (2007) approfondit l'analyse et fait la jonction entre la théorie des coûts de transaction et le courant ressource. Pour lui, la théorie des coûts de transaction peut aussi expliquer les autres types de diversification suivant une logique de transaction des ressources, et dans ce cas, les deux approches (la TCT et la RBV) qui fournissent une explication à la diversification, convergent. Si l'entreprise détient des ressources excédentaires, elle doit choisir entre la vente aux autres entreprises ou bien l'utilisation 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. Il y va de l'intérêt des firmes 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 afin de réduire les coûts de transaction.

Proposition 3 : la firme se diversifie verticalement pour réaliser des économies de transaction et assurer une meilleure coordination entre les activités.

Selon Altintas(2017), l'existence d'un certain type de routines organisationnelles incite la firme à construire une capacité dynamique de diversification des activités. Dans un travail sur un opérateur touristique français, elle a démontré que les routines organisationnelles ont joué un rôle important dans la construction d'une stratégie de diversification des activités.

Introduction Générale

Proposition 4 : les routines organisationnelles favorisent la construction d'une capacité dynamique de diversification.

Selon la théorie évolutionniste, la firme n'est pas enfermée indéfiniment dans une trajectoire précise. Ainsi, l'existence d'un actif secondaire peut conduire une firme à bifurquer et investir dans un nouveau secteur d'activité.

Proposition 5 : l'existence d'un actif secondaire incite la firme à le transformer en actif principal amenant la firme à investir dans un nouveau domaine d'activité.

Intérêt de la recherche

Cette recherche a des implications à différents niveaux.

Au niveau théorique, notre travail est fondé sur approche éclectique en recourant à plusieurs théories pour expliquer le phénomène de la diversification. Ce travail, propose aussi une clarification entre les motivations et les déterminants de la diversification. Les notions de motivation et de déterminant sont donc distinguées dans cette thèse. Les motivations correspondent aux arguments et objectifs avancés par les dirigeants pour se diversifier, alors que les déterminants sont structurants et concernent les variables caractérisant les firmes et les secteurs. La répartition des risques entre différentes activités est une motivation potentielle de la diversification, alors que l'existence d'un excédent de ressource, ou la hausse de la taille d'un marché sont des déterminants potentiels de la diversification. De ce fait, les déterminants sont structurants qui font de la stratégie de diversification un choix irréversible, alors que selon la logique des motivations, la diversification est choix intentionnel des dirigeants.

Au niveau méthodologique, cette recherche montre que l'approche qualitative fondée sur la méthode des cas constitue une approche efficace et pertinente pour étudier en profondeur un phénomène relevant de processus complexes et contextuels.

Au niveau empirique, notre thèse a un double intérêt. Le premier consiste à explorer un phénomène très peu étudié dans le contexte algérien. En effet, du point de vue de l'analyse, la majorité des études traitant la diversification en Algérie, concerne la diversification économique. Le deuxième intérêt est l'analyse de la diversification d'un point de vue dynamique. En effet, depuis les premiers travaux empiriques en stratégie sur la relation stratégies de diversification et la performance, la diversification n'était pas analysée sous un angle dynamique mais comme une variable d'état. Dans notre thèse, la dynamique est perceptible dans l'analyse des formes et de la cohérence de la stratégie de diversification du groupe Cevital. En effet, la stratégie de diversification n'est pas envisageable uniquement

Introduction Générale

dans la recherche de l'origine de celle-ci, mais aussi dans l'élucidation de ce phénomène au cours du temps.

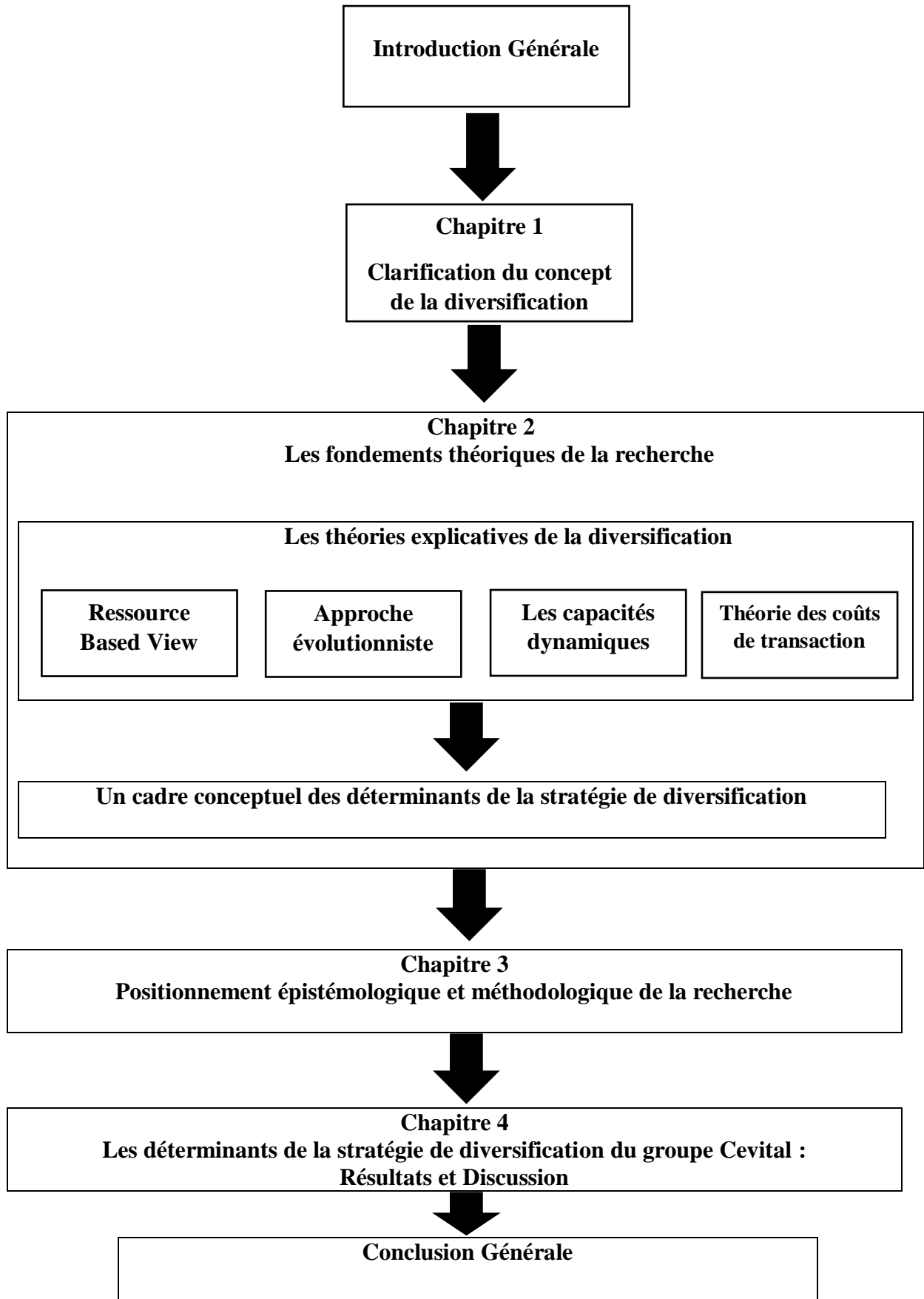
Présentation du déroulement de la thèse

La formulation de notre problématique de recherche est le résultat d'une exploration hybride. En parcourant une boucle récursive, nous avons dans un premier temps esquissé un cadre théorique à travers un raisonne déductif. Ce cadre conceptuel a été ensuite enrichi par la récolte de données provenant du terrain. Cette seconde étape a été réalisée par un raisonnement inductif, car elle a pour but de générer de nouveaux questionnements. Enfin, la cohérence entre la problématique, les données collectées et le phénomène étudié nous ont amenés à choisir l'approche qualitative fondée sur la méthode de cas comme stratégie d'accès au réel.

Ce travail est articulé autour de quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à la clarification du concept de la diversification et ses différentes implications sur le plan organisationnel. Dans le deuxième chapitre nous avons, à partir de plusieurs théories et modèles typologiques, identifier les déterminants et les formes de la stratégie de diversification. Dans le troisième chapitre nous avons clarifié les postures méthodologiques et épistémologiques adoptées dans cette thèse. Enfin, dans le dernier chapitre, nous proposons une analyse détaillée des déterminants et des formes de la stratégie de diversification du cas étudié.

Introduction Générale

Figure 1 : Architecture de la recherche



Chapitre 1 : la diversification : un choix stratégique de développement

La diversification est l'un des sujets les plus importants en management stratégique. Plusieurs études ont analysé une variété de sujets et de questions sur la diversification.

Dans le présent chapitre, nous tenterons dans un premier de temps de définir le concept de la stratégie d'entreprise afin de préciser le niveau d'analyse que nous comptons adopter.

Dans un second temps nous tenterons de cerner le concept de la diversification en mettant l'accent sur les implications organisationnelles et la façon dont elle est gérée (synergies et cohérence entre les activités). Enfin, nous décrirons le processus de formulation et de mise en œuvre de la diversification et les modes de réalisation.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

1. Définition du concept de la stratégie

Associée à la stratégie militaire, dont l'ouvrage de Sun Tzu est une source d'inspiration, on trouve aujourd'hui dans la littérature du management un très grand nombre de définitions de la stratégie d'entreprise toutes différentes les unes des autres. Johnson *et al.* (2011) remarquent qu'il n'existe aucun consensus en ce qui concerne la définition de la stratégie dans la littérature actuelle. Les conceptions de la stratégie sont multiples et varient selon les époques, les auteurs et les contextes. En effet, chaque époque produit ses concepts, ses modèles et ses outils, de surcroît, le discours sur la stratégie est construit et élaboré par des auteurs provenant de champs multiples et aux enjeux différents. Le seul consensus qui est largement admis sur la stratégie est l'orientation à long terme d'une organisation (Johnson *et al.* 2011). Si la perspective de la stratégie s'inscrit sur le long terme, elle ne se résume pas pour autant à une définition aussi simple.

Tableau 1 : quelques définitions de référence de la stratégie.

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

Source : Johnson *et al.* 2011, p.3

Chacune de ces définitions soulignent des éléments essentiels mais pourtant différents. Chandler insiste sur la démarche logique qui mène de la détermination buts et des objectifs à l'allocation des ressources. Cette définition a un ancrage dans l'école de la planification stratégique. L'élaboration stratégique selon cette école, est un procédé délibéré de réflexion sur une situation qu'il faut modifier ou changer. Porter met l'accent sur les arbitrages et la recherche d'un avantage concurrentiel. Cette conception de la stratégie s'inscrit dans l'école du positionnement et met l'accent sur les interactions de la firme avec son environnement sur l'étude préalable de l'action. Pour Porter, l'avantage concurrentiel est déterminé par une analyse concurrentielle et une analyse potentielle. Selon cette perspective, les réalités existent doublement. Elles existent dans les compétences de la firme, mais elles existent aussi dans l'objectivation du processus de création de valeur. Que ce soit pour l'école de la planification, ou l'école du positionnement, la conception de la stratégie est normative et délibérée. La

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

stratégie est normative car elle est fondée sur des indications détaillées sur les actions à mener. Elle est délibérée, dans le sens que la stratégie pour ces écoles est le résultat d'un effort délibéré pour la créer, elle n'est pas le résultat de l'improvisation. Mintzberg a le premier questionné les fondements de ces écoles, à la fois en interrogeant son caractère délibéré, ainsi qu'en introduisant la notion de dynamique. Plus précisément, il parle de configuration pour souligner que la stratégie ne suit pas toujours un plan logique et délibéré, mais peut émerger de manière imprévue. C'est ainsi qu'une série de décisions incrémentales peuvent converger pour donner naissance à une configuration identifiable, ou « stratégie ». En ce sens, Mintzberg considère les décisions stratégiques comme le produit d'un jeu de pouvoir au sein d'une coalition de partenaire.

Le grand nombre de définitions de la stratégie dans la littérature managériale, a amené (strategor, 2005) à adopter une approche éclectique et définir la stratégie de la manière suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Strategor, 2005, p.11).

Du point de vue de l'opérationnalisation du concept de la stratégie, cette définition est pertinente car elle permet d'identifier deux niveaux d'analyse. Le premier niveau est celui de la stratégie de groupe (ou Corporate strategy), qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans un secteur donné ou à s'y retirer, afin de constituer un portefeuille d'activité équilibré. Le deuxième niveau est celui de la stratégie concurrentielle (ou business strategy). Cette stratégie est mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Elle définit les manœuvres stratégiques que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

2. Définition du concept de la diversification

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

Avec des concepts tels que synergie (Ansoff 1965), les compétences distinctives (Hit, Ireland et Palia 1982), les ressources (Penrose, 1959), le concept de diversification occupe une place centrale en management stratégique (Hutzchenreuter et Gunther, 2006). Le rôle de la stratégie de diversification dans le développement des entreprises a été mis en évidence par plusieurs études empiriques (Choffray et Thiétart, 1982), et les chercheurs ont traité une variété de sujets et de questions dans le cadre de l'étude du phénomène de diversification ; et il y a un

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

grand nombre d'études qui les couvrent. Ramanujam et Varadarajan (1989) ont dressé un bilan des travaux relatifs à la diversification et relèvent les thèmes les plus fréquents :

- les motifs de la décision de se diversifier,
- le choix de l'orientation de la diversification, le type de nouveauté introduite (technologie, clients, services ou fonctions du produit),
- le degré de diversité ou son statut,
- le choix du mode de diversification (croissance interne ou acquisition)
- la gestion de la diversité (organisation/structure, système de gestion, mode d'exploitation des synergies).

Un examen de la revue de littérature, révèle qu'il n'y a pas de consensus sur une définition de la diversification. Dans le même ordre d'idée, (Strategor ,2005), remarque que la question de la diversification, c'est-à-dire, celle du développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base, est probablement celle qui a donné lieu au plus grand nombre de controverses, que ce soit parmi les chercheurs, les cadres dirigeants, les investisseurs, les analystes financiers, etc. Selon Ramanujam et Varadarajan (1989), la manière dont la diversification est conceptualisée, définie et mesurée varie considérablement. Toujours selon ces auteurs, Ansoff (1957 ; 1958), Chandler (1962) et Gort (1962) ont été les premiers chercheurs à utiliser le concept de diversification en management stratégique. Pour Gort (1962), la diversification représente le nombre de marchés dans lequel une entreprise est présente. Il a ainsi utilisé le concept d'« hétérogénéité de la production ». Berry (1974) a quant à lui défini la diversification comme une augmentation du nombre d'industries dans lesquelles les entreprises sont présentes. Kamien et Schwarts (1975) ont défini la diversification selon le critère de classification. Ils considèrent une entreprise comme diversifiée lorsque celle-ci est présente dans un branche produisant des biens classés dans une autre branche La notion de diversification proposée par Ansoff (1957 ; 1965) met l'accent sur l'entrée d'une entreprise sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Il définit donc la diversification comme un processus. Des tentatives encore plus récentes de définition du concept de la diversification ont mis l'accent sur la nature multidimensionnelle du phénomène de la diversification. Booz et all (1985), ont défini la diversification comme un moyen d'extension des activités d'une entreprise afin d'obtenir une meilleure croissance et/ou pour réduire les risques.

Cependant, ce concept est par *nature intangible* et il est perpétuellement sujet d'étude (Boissin, 1994). Merigot et Labourdette (1980, p.235) reconnaissent d'ailleurs qu'il est « *difficile de définir le concept, de proposer une mesure convenable, à plus forte raison de dégager de façon précise les avantages que présente cette stratégie* ». La seule certitude constante sur la

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

diversification est qu'elle appartient au champ des manœuvres stratégiques. (Lagarde, 2004). Face aux difficultés de cerner le concept de diversification, nous retenons que les définitions qui utilisent le domaine d'activité (DAS) comme unité d'analyse. Le domaine d'activité est une notion fondamentale en stratégie d'entreprise, car c'est sur lui qu'est fondé le raisonnement stratégique. Ramanujam et Varadarajan (1989, P 525), définissent la diversification, comme « *l'entrée d'une firme dans de nouveaux domaines d'activités soit par croissance interne ou par acquisition qui entraîne un changement au niveau de la structure organisationnelle* ». Cette définition met l'accent sur deux implications. La première est de nature processuelle. C'est pourquoi Le Loarne (2004) considère que tous les groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus. La deuxième implication est organisationnelle. Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures. Quant à Aubert (1995), la diversification est un choix stratégique pour le développement de l'entreprise. Elle consiste à acquérir un ou plusieurs DAS, donc à acquérir un ou plusieurs nouveaux métiers. Objectivement, « *la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement d'activité* ». (strategor, 2004, p205). Ces deux dernières définitions, mettent l'accent sur deux éléments importants. La notion de domaine d'activité stratégique et la notion de métier. Chaque nouveau domaine d'activité implique la maîtrise d'un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente. La prise en considération de ces deux notions dans la définition de la diversification fait apparaître une double réalité objective et subjective. Une réalité objective car la notion de domaine d'activité a un caractère objectif dans la mesure où la diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité, car elle impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire et la maîtrise d'un nouvel ensemble de FCS, requis par le nouveau champ concurrentiel dans lequel l'entreprise s'insère. Une réalité subjective, car la notion de métier renvoie à des perceptions internes de l'entreprise. Ainsi, Les mouvements de diversification peuvent se traduire subjectivement soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers.

2.1 La diversification et la performance

Les stratégies de diversification des firmes et leurs effets sur la performance ont fait l'objet de nombreuses études (Le pogamp et Navatte, 2014). (Palish et al, 2000), remarquent que malgré l'abondante littérature sur la relation diversification-performance, le sujet est loin d'être épuisé, et qu'il n'y a pas de consensus empirique concernant l'association entre le niveau et/ou le mode

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

de diversification et la performance des firmes. La performance étant un concept polysémique, Maurer (2001) l'a défini comme la réalisation conjointe d'une rentabilité élevée et d'un niveau de risque faible. Les résultats de son étude portant sur un échantillon de 42 firmes, que les entreprises engagées dans une stratégie de diversification non liée génèrent une rentabilité moyenne plus élevée et un risque moyen plus faible que celles poursuivant une stratégie de diversification liée. Dans une étude récente sur les firmes industrielles de Goma en républiques du Congo, (Noféro et Rusimbana, 2021) ont montré que la diversification horizontale, verticale et conglomérée expliquent positivement la performance des entreprises industrielles à Goma par contre la diversification concentrique explique cette performance de manière négative (l'influence de ces variables n'étant pas significative).

2.2 Les implications de la stratégie de diversification

Les conséquences de la diversification varieront en fonction de la nature de la nouvelle activité et de sa proximité avec l'ancienne. Quoi qu'il en soit, cela entraînera des changements qui, au fil du temps, façonneront la trajectoire stratégique de l'entreprise. Le changement est le problème central de la théorie des organisations. Selon Demers (1999), le changement a d'abord été considéré comme un processus graduel d'adaptation des organisations. Puis, au cours d'une seconde période, il a plutôt été conçu comme un processus discontinu et révolutionnaire touchant tout à la fois la stratégie, la culture et la structure de l'organisation afin « de la transformer de façon significative » face à un environnement qui change. Toutefois, il est important de souligner que ces deux processus ne sont pas séparés dans la réalité et se déroulent le plus souvent en même temps. On peut les qualifier de processus de changement *ambidextre* au sens de Tushman et O'reilly (1996). Ces auteurs considèrent qu'une organisation qui survit (réussit) évolue à travers des périodes de changements incrémentaux ponctuées par des changements révolutionnaires. Dans le cadre de ce travail, nous nous situons dans les deux conceptions du changement pour considérer la diversification comme un processus de changement à la fois incrémental et révolutionnaire. La diversification peut être analysée à partir de deux configurations. La première configuration se réfère à la situation où le double processus de construction /déploiement des ressources et des compétences dans d'autres secteurs se fait de façon incrémentale. Dans la seconde configuration, la diversification est le résultat d'un changement radical, c'est-à-dire « *un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* » Demers (1999, p). Ce genre de changement se manifeste le plus souvent dans des situations où l'épuisement de la stratégie de spécialisation est brutal (mutation brusque dans l'environnement, une forte intensité concurrentielle). Qu'elle soit le résultat d'un processus incrémental ou d'un processus radical en ajoutant de nouvelles activités, la

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

diversification conduit l'entreprise à rentrer dans un nouveau champ concurrentiel où la dynamique est différente. Le mouvement de diversification conduit à l'élargissement du métier de l'entreprise et se traduit par la coexistence *simultanée* de plusieurs métiers, mais également *successive* à travers le temps. Il conviendra alors de redéfinir la nature du métier de l'entreprise en intégrant les nouvelles ressources et compétences nécessaires. Ces changements sont perceptibles à plusieurs niveaux de l'entreprise. Nous mettons l'accent sur l'analyse de deux éléments, la structure de l'entreprise et les frontières de l'entreprise.

2.2.1 Le changement structurel

Avant d'aborder la question de la relation entre la stratégie et la structure, il est important de définir la notion de structure. Une structure est « *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités* ». (Strategor, 2005, p.411). Dereumaux (1972) l'a défini comme un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres.

Ces deux définitions se complètent et mettent l'accent sur l'importance pour les organisations de se doter d'une configuration pour organiser le travail afin de déterminer les liens d'autorités, les systèmes de contrôle et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie.

2.2.1.1 Stratégie de diversification et structure de l'entreprise

Chandler (1972), est le premier à travers ses travaux empiriques à avoir démontré que le processus de formulation et de mise en œuvre des stratégies entraînent de grandes modifications structurelles, (la structure suit la stratégie). Son étude historique approfondie à long terme sur quatre grandes firmes américaines a permis de constater que la mise en place de la stratégie de diversification a provoqué des tensions administratives. La dégradation des résultats et de la productivité a obligé ces entreprises à adopter la structure divisionnelle. Cette constatation, testée ensuite par l'auteur sur un échantillon de soixante-dix grandes firmes l'amène à démontrer que c'est la stratégie qui détermine la structure. L'auteur entend par là que la stratégie de diversification va se traduire par la création de nouveaux établissements, de nouvelles filiales, la suppression d'autres, l'introduction de modifications importantes dans les implantations existantes. Ces changements vont faire apparaître de nouveaux besoins de l'organisation qui vont à leur tour modifier la structure n fonction de l'ampleur des mouvements stratégiques opérés.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

2.2.2 Les frontières des entreprises

S'intéresser aux frontières de l'entreprise, plus largement des organisations apparaît plus que légitime en science de gestion (Brechet, 2016). Traditionnellement la question des frontières de l'entreprise est abordée sous l'angle de la théorie des coûts de transaction. Difficile, dès lors que l'on évoque cette question, de ne pas se référer aux travaux pionniers de Coase (1937) et Williamson (1975, 1986). L'optique de départ était de comprendre pourquoi il existait des structures hiérarchiques alors que toutes les transactions pourraient théoriquement passer par le marché. Suivant ces théories, établir une frontière entre l'organisation et l'environnement se justifie lorsque les coûts de transactions avec le marché s'avèrent supérieurs aux coûts de coordination induits par un fonctionnement de type hiérarchique. La frontière entre l'organisation et le marché est donc pensée comme la conséquence d'un choix rationnel visant à minimiser les coûts (Santos et Eisenhardt, 2005). Du point de vue du management stratégique, cela aidait notamment à construire des réponses à des problématiques telles que les choix d'internalisation/externalisation d'activités (Poppo et Zenger, 1998). Mais, nombre de travaux, nourris des enrichissements des théories de la firme, ont apporté des regards complémentaires, en mobilisant les arguments des théories évolutionnistes ayant trait notamment aux compétences et connaissances de l'entreprise (Desreumaux et Bréchet 1998 ; Koenig 1996). Dosi, *et al* (1990) en proposent une forme de synthèse en avançant le concept de cohérence qui leur permet d'envisager les frontières de l'entreprise en prenant en considération non seulement les coûts de transaction, mais aussi en se référant à l'apprentissage, aux contraintes de sentier, aux opportunités technologiques, à la sélection, à l'existence d'actifs complémentaires. C'est dans cette perspective explicitement dynamique que nous nous inscrivons pour l'analyse de la cohérence de la firme. Par ailleurs, il est important de souligner que la frontière est une notion différente de celle de la cohérence. En dehors de ces deux théories (TCT, et évolutionniste) on peut expliquer cette cohérence en se basant sur le critère technologique. Autrement dit, le portefeuille d'activité d'une entreprise finit là où finissent les possibilités de choix de la technologie employées.

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

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

dans le sens où elles partagent des caractéristiques communes. La cohérence s'accroît logiquement avec le nombre de caractéristiques partagées entre les lignes d'activités et le niveau auquel elles appartiennent.

Les auteurs, ont développé le concept de cohérence en partant des limites des théories néoclassiques de l'organisation industrielles sur la question de la cohérence des firmes diversifiées.

Tableau 2 : auteurs et théories de la firme

Ecole	Auteurs représentatifs	Thème central	Type de cohérence
Economie néo-classique	Fama (1980)	Principal-agent	Aucune
	Grossman et Hart (1982)	de contrat "Residual claimant"	Aucune
	Milgrom et Roberts (1988)	"Influence costs" Sous additivité des	Aucune
	Baumol, Panzar et Willig	fonctions de coûts Contrôle de	Aucune
	Alchian et Demsetz (1972)	l'information	Aucune
Théorie évolutionniste	Hannah et Freeman (1977)	Sélection environnementale	Latérale
	Nelson et Winter (1982)	Routines/sélection	Aucune
Economie des coûts de transaction	Coase (1937)	Coût de transaction et de communication	Verticale
	Williamson (1975, 1985)	Coût de transactions (spécificité des actifs) limites d'incitation	Verticale
Economie des organisations	Chandler (1977)	Processus historique (contraintes de sentier)	Verticale+ horizontale
	Teece (1980-1982)	Transfert de savoir Coût d'apprentissage	Verticale + latérale

Source : Dosi, *et al* (1990, p.241)

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

Pour ces auteurs, c'est en combinant des éléments de la théorie évolutionniste et de ceux de la théorie des coûts de transaction qu'une théorie de la cohérence de la grande entreprise peut être élaborée. L'apport de la théorie évolutionniste est de se concentrer sur les relations de production, celui de la TCT est de mettre l'accent sur les relations d'échanges. Les frontières de l'entreprise doivent donc être analysées selon une double perspective. En prenant en considération les coûts de transaction, mais aussi en se référant à l'apprentissage, aux contraintes de sentiers, aux opportunités technologiques, à la sélection, à l'existence d'actifs complémentaires.

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

En intégrant les deux conceptions, la TCT et la théorie évolutionniste, la cohérence est le résultat d'un double processus imbriqué. La cohérence apparaît clairement dans les stratégies d'intégration, analysées comme des choix de diversification. Dans ce cas la cohérence est technique. C'est le résultat d'une stratégie volontariste visant la construction d'une filière entière de production. La cohérence apparaît aussi à partir de la dépendance du sentier. Cela renvoi à la limitation de la rationalité. Autrement dit, la cohérence se construit dans le temps à travers le processus d'apprentissage (rationalité procédurale) et le répertoire de routines constitué par l'entreprise. Dosi *et al* (1990) expliquent dans le détail, les éléments clés de la théorie de la cohérence.

A. L'apprentissage

Selon les auteurs, l'apprentissage est l'exécution des tâches par rapport au facteur temps. L'expérimentation et la répétition font que les tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées. L'apprentissage est cumulatif et global. Il est cumulatif dans le sens où ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris dans une période antérieure. Il est global, car il implique des compétences organisationnelles qu'individuelles. Bien que les compétences individuelles soient importantes,

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

leur valeur dépend de leur utilisation dans des agencements organisationnels particuliers. L'apprentissage fonctionne selon des codes communs de communications et des procédures coordonnées de recherche de solution.

B. Les contraintes de sentier

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

C. La sélection

La sélection fait référence à l'idée que « *La viabilité des entreprises dépend de l'environnement de sélection et, en particulier, du niveau de concurrence (à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital), de la politique publique et de la fréquence des discontinuités technologiques* » (Dosi, et al 1990, p.246). Pour ces auteurs, la disponibilité des liquidités est facteur clé pour la régulation de la sélection. Une trésorerie positive couvrant les besoins de réinvestissement et les opportunités d'investissement, l'entreprise sera capable de survivre. À défaut de la disponibilité des liquidités, elle aura besoin de recourir à un endettement additionnel ou à une augmentation du capital.

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

- les firmes spécialisées, caractérisées par un apprentissage rapide et des contraintes de sentier étroites, produisant un seul produit et en forte croissance. Des exemples significatifs sont fournis par Compaq Computer, Sun Microsystems, Intel, Boeing et Airbus ;
- les firmes intégrées verticalement, définies par un apprentissage lent et des contraintes de sentier fortes et composées d'actifs spécialisés. Exxon, Shell et Dupont sont de bons exemples de ces firmes, d'où sont exclues les firmes nouvelles, parce que celles-ci sont rarement présentes dans les industries où l'apprentissage est lent ;

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

- les firmes diversifiées et cohérentes, avec un apprentissage rapide, des contraintes de sentiers importantes liées à la présence de technologies génériques et une sélection étroite. IBM, Hewlett Packard, BMW, W.R. Gore et Raychem correspondent à de telles entreprises ;
- les conglomérats, spécifiés par des faibles dépendances, un apprentissage lent et une sélection faible. Peu d'échanges et de transferts technologiques ont lieu entre les composantes de ces conglomérats qui sont une forme transitoire ;
- les firmes réseaux, caractérisées par un apprentissage rapide, des trajectoires technologiques croisées et une sélection étroite, et représentées par des entreprises comme AT&T, Genentech et Chiron. De telles firmes perdurent tant que leurs trajectoires technologiques s'entrecroisent ;
- les firmes creuses, qui en raison de contraintes de sentiers convergentes, rassemblent des compétences pour le développement et la commercialisation d'un produit particulier. La pérennité de ces entreprises est problématique, sauf si l'environnement de sélection est faible.

2.3 La diversification et les effets de synergies

La diversification repose sur l'exploitation de synergies Charron et Sépari (2001). La synergie est fondée sur les économies d'envergure ou de gamme, certaines activités, bien que différentes, peuvent en effet partager des ressources de leur chaîne de valeur (logistique, technologique, marketing etc.) pour fabriquer plusieurs produits. Lorsqu'il y a un lien positif fort entre les activités, cette proximité peut permettre d'exploiter des complémentarités aboutissant à des *synergies* (Ansoff, 1989). Repris par Rumelt (1974)¹, Ansoff (1965) fut un des premiers à montrer l'avantage des diversifications *synergiques* (ou *concentriques*), « cet effet $2+2=5$ par lequel la firme peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme des éléments ». La recherche d'une synergie entre les activités existantes et l'activité de diversification peut permettre des économies d'intégration tout d'abord (activités en interdépendance séquentielle), des économies de champ ensuite (partage de ressources), et des économies de marché financier interne (meilleures allocations de ressources) (Lagarde, 2004). Dans le même ordre d'idée, pour Mérigot et Labourdette (1980, p. 114), « la notion de synergie exprime le fait que le potentiel d'une firme dépend moins de l'addition de ressources que de la manière dont celles-ci sont combinées et orientées ». Ainsi, la synergie s'inscrit dans le cadre des modèles stratégiques privilégiant la diversification liée, s'explique par l'exploitation de ressources entre les différentes activités, et s'expriment par un rendement supérieur. Rares sont

¹ Comme le remarque Lagarde (2004), Rumelt (1974) proposera les premiers travaux sur les liens entre synergie et performance. Après avoir calculé le degré de diversification (% CA du produit le plus important) et le degré de relation entre activités (% CA total attribuable au plus grand groupe de produits connexes), il a mesuré la performance avec une batterie de 10 indicateurs économiques ou financiers, et montré que les firmes exploitant des synergies sont plus performantes que les autres.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

les entreprises qui se positionnent dans de nouvelles activités dont elles ne maîtrisent aucun FCS, face à des concurrents exerçant ce métier depuis longtemps. Le plus souvent, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'exploitation efficiente de synergies de compétences comme autant de pivot ouvrant de nouveaux champs d'activité (Déturie et Ramanstoa, 1983). De fait, si la combinaison de FCS diffère d'un domaine d'activité à l'autre, il est des compétences qui entrent dans la composition de plusieurs métiers différents. La diversification conglomérale est un cas particulier dans la recherche des synergies. En effet cette forme de diversification obéit à des objectifs financiers, elle consiste à se développer dans des activités sans lien opérationnel avec les activités existantes. Les entreprises qui optent pour la diversification conglomérale évoquent l'existence de synergies financières pour justifier cette forme de diversification. Ces synergies ne sont pas de natures opérationnelles puisque les activités d'un conglomérat sont totalement différentes. Dans la réalité, les seuls marchés où il est possible d'obtenir des synergies financières sont les pays où le marché boursier est efficient et développé, ce qui n'est pas le cas de l'Algérie.

2.3.1 Les sources de synergies

Sur la base des éléments abordés précédemment, on peut affirmer que la diversification ne se justifie que s'il existe des synergies entre l'activité d'origine de l'entreprise et la nouvelle activité dans laquelle elle investit. Strategor (2005, p.293) distingue trois sources possibles de synergies. Les synergies industrielles (coûts), les synergies financières, la collusion-multi-secteurs.

2.3.1.1 Les synergies industrielles

Les synergies industrielles, appelées également les économies de champs, s'obtiennent par l'exploitation et l'utilisation d'une même ressource (technologie, marketing) dans plusieurs domaines d'activités différents. De telles synergies permettent à l'entreprise de réaliser des économies de coûts et d'investissements. Par extension, l'entreprise n'est pas obligée de dupliquer certains éléments de la chaîne de valeur de l'activité d'origine pour entrer dans une autre. Par exemple, le transfert d'un savoir-faire marketing ou commercial dans une autre activité, permet de générer des opportunités de croissances du chiffre d'affaires.

2.3.1.2 Les synergies financières

Comme évoqué précédemment, ces synergies ne sont pas de natures opérationnelles puisque les activités d'un conglomérat sont totalement différentes. Dans la réalité, les seuls marchés où il est possible d'obtenir des synergies financières sont les pays où le marché boursier est inefficace et peu développé, comme l'Algérie. Dans ce cas, la diversification est employée pour

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

équilibrer le portefeuille d'activité, diversifier les risques et lisser les résultats sous prétexte que les actionnaires privilégient la stabilité des profits.

2.3.1.3 Les synergies collusives

Ce type de synergie permet de créer un pouvoir de marché. Une plus grande concentration dans le secteur permet de fixer des prix monopolistiques en exerçant une pression sur les firmes spécialisées.

2.3.2 Les trois tests de Porter et le parenting advantage

Bien que la recherche de synergies soit un motif récurrent pour justifier le choix de la diversification, il demeure en réalité difficile d'obtenir ces effets de synergies. Pour y remédier, porter suggère de vérifier au préalable de voir si une activité pourrait avoir ou non un *meilleur parent* que l'entreprise qui la possède. Selon porter (1986), toute entreprise envisageant de se diversifier devrait soumettre sa décision à trois tests :

- **Le test d'attractivité.** Le secteur dans lequel l'entreprise se diversifie doit être attractif. L'attractivité du secteur renvoie au potentiel de rentabilité du secteur dans lequel l'entreprise souhaite prendre position.
- **Le test du coût d'entrée.** Ce test fait référence aux barrières à l'entrée d'un point de vue cout. Le cout d'entrée dans le nouveau secteur ne doit pas excéder la valeur actualisée des cash-flows futurs que l'entreprise pourrait en tirer
- **Le test de surplus de valeur.** Ce test met l'accent sur le critère de performance. En partageant des synergies avec les activités existantes de l'entreprise, la nouvelle activité doit engendrer plus de valeur que si elle était hors du groupe.

Selon cette approche, l'attractivité d'un secteur ne saurait être le seul critère pour justifier un mouvement de diversification. Non seulement il ne faut pas confondre attractivité et croissance, mais aussi l'attractivité à un cout. D'où l'intérêt pour une entreprise qui veut se diversifier de prendre en considération les couts d'entrée. En effet, même si un domaine d'activité est attractif et offre des opportunités de rentabilité, les couts pour y rentrer sont souvent élevés à supporter. L'arbitrage se fait alors sur la capacité de l'entreprise à rentabiliser ou non ses investissements grâce aux profits futurs de la nouvelle activité. Le troisième test, celui du surcroit de valeur peut constituer la clé du problème. Il s'agit pour l'entreprise de voir si elle est capable d'exploiter des liens opérationnels (technologiques, marketing) entre l'activité d'origine et les nouvelles activités pour améliorer la performance de la nouvelle activité. Dans le cas où la performance de la nouvelle activité ne s'améliore pas, ce sont les activités existantes qui bénéficieront des effets de synergie et améliorer en conséquence la performance du groupe.

2.3.3 Synergie et avantage concurrentiel

Porter a développé les fondements théoriques de la pensée contingente (Very, 1991). Cette approche repose sur le concept de l'avantage concurrentiel. Ce dernier s'explique par la capacité d'une firme à offrir mieux, plus ou moins cher à ses clients. C'est la façon dont elle se démarque de ses concurrents, cette différenciation expliquant pourquoi les clients achètent les produits de l'entreprise plutôt que les autres produits de la concurrence. L'avantage concurrentiel se caractérise par deux principales dimensions :

- **Sa nature** : l'avantage concurrentiel est fondé soit une logique de coût, ou, de différenciation. L'avantage coût est permissif par la maîtrise des facteurs structurels (économie d'échelle, économie de variété, apprentissage et expérience), et les facteurs d'exécution (le type de management appliqué à la chaîne de valeur). L'avantage fondé sur la différenciation consiste pour la firme de construire une offre différente de l'offre de référence du marché. La différenciation est obtenue par la modification des caractéristiques du produit et soutenue par une image de marque forte. la viabilité sur prix doit être acceptée par le client, pour cela, l'offre différenciée doit être perçue comme une source de valeur par le client.
- **Sa durabilité** : plus l'avantage est soutenable dans le temps, plus la rentabilité à moyen et long terme est assurée. La soutenabilité de l'avantage est le plus souvent fondée sur des ressources et compétences idiosyncratiques.

Comme le remarque (Very, 1991), le raisonnement sur la base de l'avantage concurrentiel permet de mettre en évidence les conditions favorables à l'exploitation des synergies. Puisque la performance de l'entreprise dépend de sa position concurrentielle dans ses activités, et puisque ces positions concurrentielles dépendent des avantages développés, la synergie est intéressante dans la mesure où elle contribue à développer ou à renforcer ces avantages. Toujours selon cet auteur, il existe deux types de relations transversales qui permettent de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise : le partage de ressources entre activités et le transfert des compétences d'une activité vers une autre. Ces relations transversales sont décrites dans le tableau suivant :

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

Tableau 3 : partage de ressources et transferts de compétences

	Partage de ressources	Transfert de compétences
Définition	L'entreprise regroupe une fonction ou une ressource à plusieurs activités	L'entreprise transfère un savoir-faire de gestion (technologique, marketing) entre les activités
Caractéristiques	Relation tangible : équipement ou infrastructures partagés	Relation intangible : uniquement déplacement de personnel
Contexte d'application	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction ou ressource qui est identique entre les activités - en cas de liaison d'intégration verticale entre les activités 	<ul style="list-style-type: none"> - clients similaires - fonctions similaires - même structure de coût des activités - stratégies concurrentielles similaires
Spécificité de la mise en œuvre	Existence de : <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de coordination - Coûts de compromis (perte d'indépendance des activités) - Coûts de rigidités (inertie plus grande, perte de flexibilité) 	<ul style="list-style-type: none"> -Nécessité de planification du transfert du personnel critique. -participation et soutien obligatoire des dirigeants à la mise en œuvre du transfert -existence d'un coût de mise en place du transfert

Source : Very (1991), p.61

Le partage d'une ressource ou le transfert d'une compétence représentent les deux formes possibles de synergie entre les activités d'une firme. La synergie est un facteur lié au succès de la diversification dans la mesure où elle permet le renforcement de la position concurrentielle de la firme soit dans la nouvelle activité, soit dans ses activités de base. La pertinence d'exploitation d'une relation transversale dépend de l'équilibre entre :

- Les profits engendrés par le renforcement de l'avantage concurrentiel
- Les coûts relatifs à la mise en place (coûts de coordination, coûts de compromis, coûts liés à la perte de la flexibilité).

Very (1991) approfondi l'analyse et suggère que l'exploitation d'une synergie peut poser des problèmes de relations de pouvoir au sein de l'entreprise. De fait, l'exploitation de nombreux

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

liens entre deux activités n'est envisageable que si l'entreprise est capable d'organiser et de gérer des ensembles complexes d'activités reliées. À défaut de posséder cette compétence managériale, l'entreprise peut privilégier les liens qui ont le plus fort impact sur sa position concurrentielle

3. La segmentation stratégique

Développée à la fin des années 1960 par General Electric et McKinsey, la segmentation stratégique a pour objet de regrouper au sein d'une entreprise les activités qui peuvent bénéficier d'une même logique organisationnelle, industrielle et/ou commerciale pour aborder un marché. Dans le prolongement du travail de ces deux entités, la segmentation stratégique apparaît comme l'une des phases les plus importantes mais aussi la plus délicates de la démarche stratégique lorsque la vision de l'entreprise s'opère activité par activité. Concrètement, il s'agit de fractionner - si besoin - l'entité étudiée en *domaines d'activité stratégique* (DAS) et de définir, ensuite, la meilleure stratégie possible pour chacun des domaines identifiés. (Milliot, 2014). Bien qu'il soit largement admis que cette démarche est indispensable au diagnostic de l'environnement (interne et externe) et à l'analyse du marché (l'offre et la demande), les dirigeants semblent privilégier les outils de l'analyse financière. (Lehmann-Ortega *et al*, 2013). Cette approche consiste à comparer la performance de l'entreprise diversifiée (plusieurs métiers) à la somme des performances atteintes par des entreprises spécialisées (un seul métier). Mais cette approche ne permet pas d'apprécier les spécificités de l'entreprise en termes d'objectifs, de ressources, de compétences, etc.

L'allocation des ressources ne peut être fondée sur les performances financières des différents domaines d'activité de l'entreprise. Nous partageons la vision de Milliot (2014) qui propose de privilégier la segmentation stratégique qu'il qualifie d'endogène car centrée sur l'entreprise et son environnement, par opposition à la segmentation dite *exogène*, qui est déconnectée de la politique générale et des conditions de fonctionnements de la firme.

3.1 Définition de la segmentation stratégique

Rares les entreprises qui n'ont qu'une seule activité. Généralement, une firme se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, divisions, métier, etc. face à cette diversité, la première étape de l'analyse stratégique consiste à procéder à une segmentation stratégique de l'entreprise c'est-à-dire « *découper l'ensemble en domaines d'activités cohérents* » (strategor, 2005 p.262). Selon Détrie et Ramanantsoa (1983, p.22), la segmentation stratégique correspond à « *la coexistence de plusieurs métiers au sein de l'entreprise, les segments stratégiques procèdent d'une partition des activités de la firme en domaines homogènes, sur lesquels on peut se battre spécifiquement contre ses concurrents et auxquels*

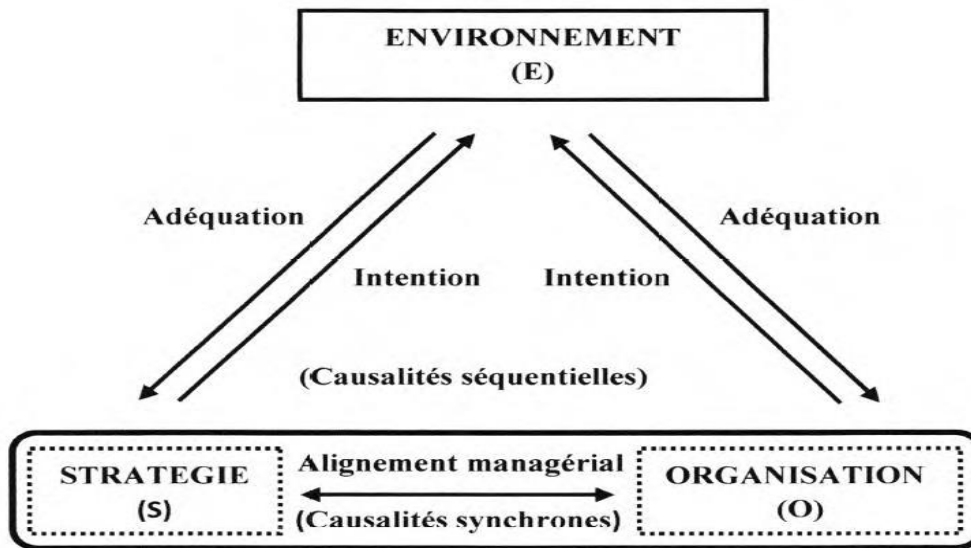
Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

on peut allouer des ressources ». La segmentation stratégique est donc une démarche qui permet de mettre en évidence au sein de l'entreprise des pôles homogènes de produits ou de services appelés DAS. On peut remarquer que ces deux définitions mettent l'accent sur la notion de domaine d'activité. Les domaines d'activités étant les unités d'analyse sur lesquelles est fondé le raisonnement stratégique, il est important de définir ces unités de façon la plus pertinente par rapport aux choix stratégiques à effectuer. Le domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible de réaliser des arbitrages indépendants d'allocation de ressources et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. (Stratégique). Bodinat (1980, p.99) utilise la notion de métier pour définir le domaine d'activité, « *un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique, et donc des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers* ». D'apparence simple, le travail de segmentation est une étape délicate et subtile. La délimitation des domaines d'activités stratégiques relève d'une méthode complexe et difficile à maîtriser en raison de l'hétérogénéité des produits, des technologies et des marchés de l'entreprise. Le travail de découpage est fondé sur l'identification de critères pour regrouper les activités sur le plan stratégique. Il existe dans la littérature plusieurs méthodes pratiques de segmentation stratégique et la plus connue est celle d'Abell et Hamond, (1979). Ces auteurs proposent trois dimensions pertinentes pour réaliser le découpage des activités :

- Les groupes clients (qui ?),
- Les besoins à satisfaire (quoi ?),
- Les technologies utilisées (Comment ?).

Cependant, dans la pratique, ces dimensions amène les dirigeants à se focaliser vers la seule dimension commerciale de la stratégie. Si cette démarche est justifiée pour une approche fondée l'adaptation aux conditions du marché, elle peut s'avérer moins utile pour les dirigeants qui veulent adopter une approche fondée sur l'intention. Pour pallier les limites de cette approche, Milliot (2014) propose un cadre d'analyse original appelé ESO permettant d'étudier les logiques de segmentation stratégique. Ce modèle prolonge les travaux de Galunic et Eisenhardt (1994), et se propose de traduire la nature interactive et dynamique des relations liant *environnement-stratégie-organisation* (ESO).

Figure 2 : Modèle ESO



Source : Milliot, 2014

La perspective de ce modèle est de nature à nous montrer une variété de stratégies et de modes organisationnels pour atteindre, dans un environnement contrasté, différents types de performance (technologique, commerciale...). C'est à ce niveau qu'il peut aider à définir les bases d'une nouvelle méthode de segmentation. En effet, ce modèle permet d'analyser une réalité complexe en divisant une entreprise confrontée à différentes logiques organisationnelles (dimension O) et conditions environnementales (dimension E). L'auteur retient quatre catégories, dont la hiérarchisation peut varier d'une firme à l'autre. Ces catégories renvoient respectivement à l'organisation managériale (O), à l'organisation industrielle (I), aux spécificités de la demande (O), et aux spécificités de l'offre (O). Une cinquième catégorie est envisageable pour vérifier la pertinence de la segmentation ; elle concerne les facteurs clés de succès (F).

La dimension organisationnelle (O) renvoie à la nature des compétences de la firme, du niveau de centralisation/décentralisation, du pouvoir de décision, la structure des coûts, les objectifs financiers, etc.

Les critères liés aux spécificités de la demande renvoient à la politique commerciale et marketing de la firme. Les éléments mobilisables sont le ciblage des groupes de clients, le positionnement, l'image de marque, les modes de distribution, le degré de maturité des marchés visés, etc.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

Les critères liés aux spécificités de l'offre (O), renvoient aux conditions concurrentielles. Ces dernières englobent les modes d'affrontement, le degré d'intensité concurrentielle, les barrières à l'entrée, les offres de substitution.

Les facteurs clés de succès permettent de lier l'environnement (dimension E), et l'entreprise (dimension S et O), et son généralement sont généralement désignés comme des éléments essentiels pour justifier la segmentation d'une entreprise (de Bodinat, 1980 ; Marmuse, 1996 ; Atamer et Calori, 2003 ; Garette *et al*, 2009). Mais avec la méthode MIDO(F), Milliot (2014) ne considère plus les FCS comme des critères centraux et incontournables. Ils sont présentés comme des éléments qui permettent de *vérifier* l'intérêt de la segmentation envisagée. Pour comprendre cette prise de position, l'auteur avance les arguments suivants :

- Premièrement, parce leur nature transversale permet de les utiliser dans les quatre catégories de critères (MIDO) présentées précédemment.
- Deuxièmement, parce que ces facteurs, ou leur combinaison, ne sont pas toujours discriminants. Certains éléments se retrouvent souvent dans de nombreux domaines d'activité ; ils ne permettent donc pas de justifier clairement le fractionnement de l'entreprise en DAS.
- Troisièmement, parce qu'ils ont moins d'impacts sur la segmentation lorsque l'entreprise s'inscrit dans une logique d'*intention*. Les facteurs clés de succès, définis comme contraintes environnementales, peuvent alors être contournés, neutralisés ou modifiés par la stratégie développée pour faire évoluer les conditions de marché.
- Quatrièmement, parce qu'un *métier* peut être défini comme un *ensemble homogène de facteurs clés de succès* (Garrette *et al*, 2009, p. 30). Si la segmentation se fait sur cette base (métier), il devient alors redondant de faire explicitement référence aux FCS. Seule la segmentation par zone justifie leur utilisation. Ces facteurs peuvent, en effet, varier d'un pays (ou d'un ensemble de pays) à l'autre. Les différences peuvent concerner le degré de maturité du secteur d'activité, la phase du cycle de vie du produit, les conditions politico-réglementaires, les valeurs culturelles, etc.

3.2 La démarche opérationnelle de la méthode MIDO(F)

L'opérationnalisation de cet outil s'appuie sur la construction d'un tableau dont les critères utilisés pour élaborer ce tableau doivent être appréciés en fonction du type de causalité vécu avec l'environnement. Si le DAS relève d'une logique d'*intention*, il est probablement judicieux de se concentrer davantage sur les critères liés à l'organisation managériale et industrielle (MI).

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

Si le DAS s'inscrit dans une logique d'*adéquation*, il est possible de donner plus de poids aux critères liés à la demande et à l'offre (DO).

Figure 3 : tableau de segmentation stratégique

	Critères de segmentation				Critères de vérification
	Organisation Managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F)
DAS1					
DAS2					
DAS3					

Source : Milliot, 2014

Le tableau proposé ne doit pas occulter le fait que la segmentation est, par nature, évolutive. Prenant en considération les conditions environnementales (dimension E), il convient de ne pas s'enfermer dans une définition et une articulation particulières de DAS. Après avoir identifié les DAS possibles au sein de l'entreprise, il convient de vérifier le degré de similarité ou de divergence de ces DAS en utilisant les quatre (ou cinq) catégories de critères présentées précédemment (MIDO [F]).

L'utilisation du tableau de segmentation permet de mettre en évidence trois configurations :

- Si des différences majeures sont notées entre les DAS potentiels, il y a bien fractionnement stratégique. Les responsables de l'entreprise sont alors invités à développer une politique industrielle et/ou commerciale spécifique à chaque DAS.
- Si peu de différences fondamentales sont notées, il n'y a pas de segmentation stratégique car l'entreprise bénéficie d'une cohérence des conditions internes et externes suffisante pour développer une seule stratégie.
- Si la situation est ambiguë, du fait de fortes similitudes et divergences constatées à partir des critères mobilisés, il est alors utile de faire référence aux critères de *vérification* (facteurs clés de succès). Les résultats de cette analyse complémentaire peuvent faciliter la prise de décision concernant la segmentation.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

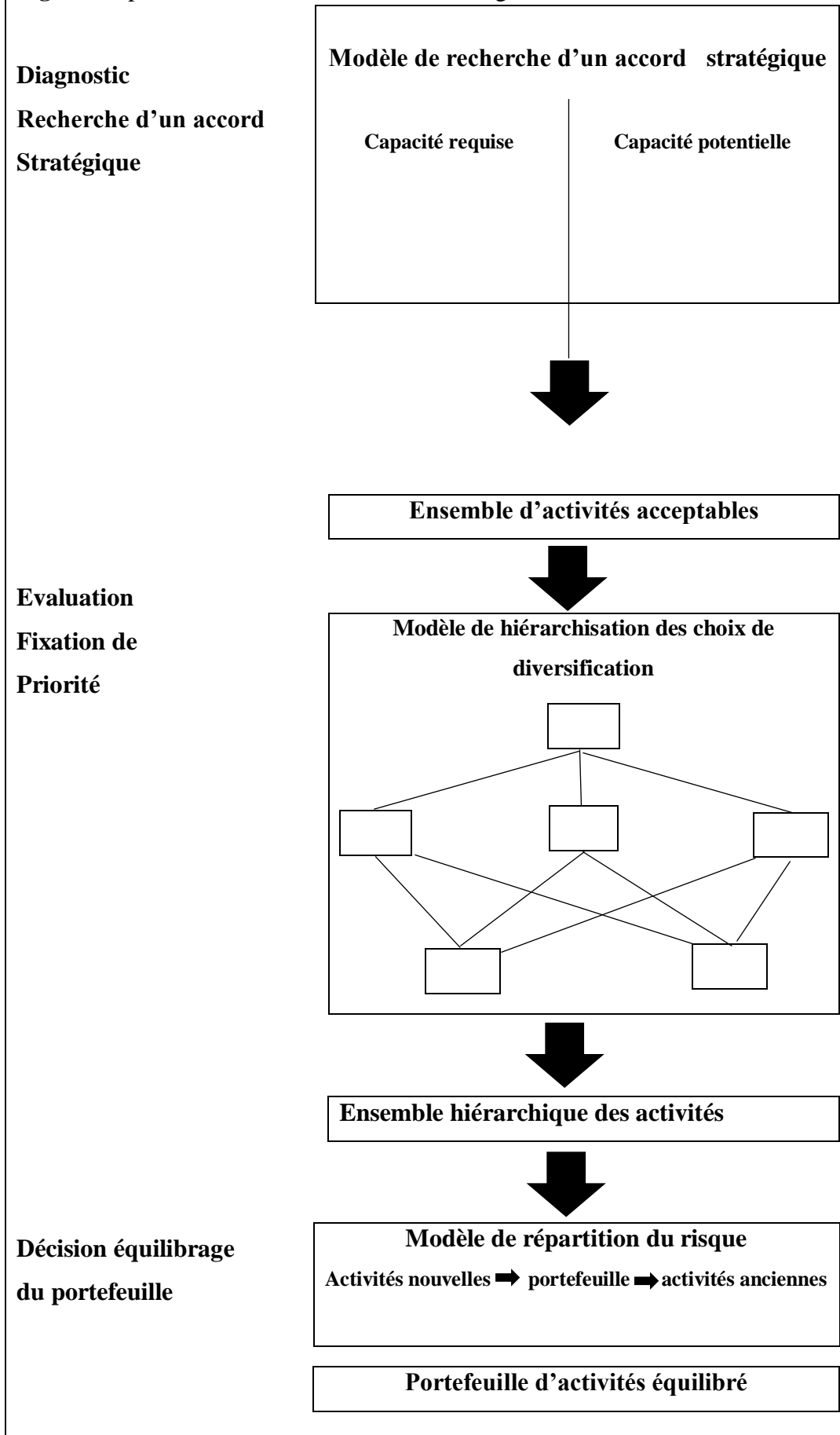
4. Formulation d'une stratégie de diversification

Selon Choffray et Thiétart (1982), la réalité que recouvre le concept de diversification varie considérablement d'une entreprise à une autre. L'hétérogénéité des conceptions de la diversification s'explique notamment par trois types de problèmes. Le premier problème concerne l'investissement, dans des activités nouvelles, ou de désinvestissement des activités passées. Le second problème concerne la question ardue de l'allocation optimale de ressources entre les différentes activités. Le troisième problème est associé au développement et à la gestion de produits nouveaux. Nous rajoutons le problème de l'exploitation des économies de variété permettant de gérer des synergies. En prenant en considération ces différents problèmes, plusieurs auteurs ont proposé des démarches pour la formulation de la stratégie de diversification (Détrie et Ramanantsoa 1983 ; Very 1991). Pour notre part, nous retenons la démarche proposée par Choffray et Thiétart (1982) et qui contient trois étapes :

- Diagnostic : recherche d'un accord stratégique
- Evaluation : fixation des priorités de diversification
- Décision : équilibrage du portefeuille et répartition des risques.

L'avantage de cette approche, est que pour chacune de ces étapes, une méthodologie appropriée est proposée. Utilisée de manière normative, l'approche permet d'analyser et de réaliser un diagnostic précis sur les opportunités de diversification s'offrant à l'entreprise ; ainsi que le rééquilibrage d'un portefeuille d'activité dans un souci de réduction de risque.

Figure 4 : processus de formulation de la stratégie de diversification



Source : Choffray et Thiétart, 1982

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

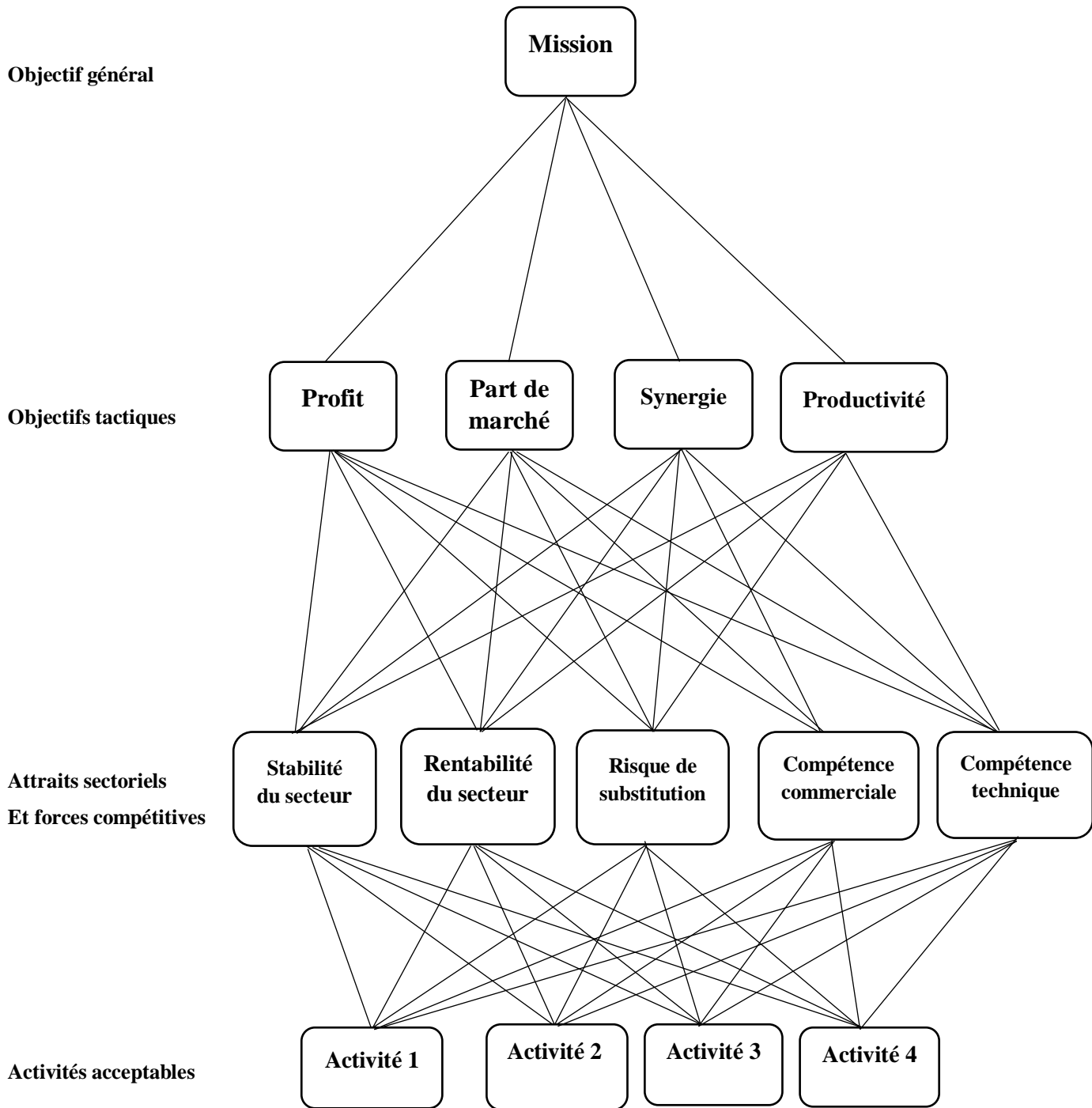
4.1 L'étape du diagnostic

Cette étape est fondée sur la recherche d'un accord stratégique. Elle se caractérise par l'analyse systématique de l'environnement de l'activité concernée. Cette analyse repose sur l'évaluation des différentes composantes de l'environnement technologique, socio-économique, concurrentiel-et sur une recherche des caractéristiques que la firme doit posséder pour s'adapter à ces dernières. L'analyse est complétée par l'évaluation des capacités et des potentialités objectives de l'entreprise, et leur comparaison aux capacités requises par l'environnement. Cette analyse permet, d'une part, de déceler les écarts stratégiques afin de les réduire, et, d'autre part, d'identifier les problèmes qui entravent le développement de nouvelles activités. Les auteurs, proposent une grille multidimensionnelle (marketing, la production, l'organisation humaine, la finance, etc.) Pour l'évaluation des capacités internes de l'entreprise ainsi que des capacités requises pour les différentes diversifications envisageables.

4.2 L'étape de l'évaluation

Cette étape permet d'établir des priorités entre les activités qui apparaissent comme des diversifications potentielles, c'est-à-dire capable de s'adapter aux capacités stratégiques identifiées au cours de l'étape du diagnostic. L'évaluation, fait appel à une démarche connue sous le nom de l'analyse des processus hiérarchiques. L'utilisation de cette méthode suppose la représentation du problème de diversification sous forme d'une arborescence, partant de la mission de l'entreprise et la décomposant en sous-objectifs et en moyens à mettre en œuvre. Comme nous l'avons souligné précédemment, la notion de métier est une réalité subjective dans la mesure où, elle renvoie à des perceptions internes de l'entreprise. Ainsi, Les mouvements de diversification peuvent se traduire subjectivement soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers. En pratique, la décomposition d'un problème de diversification s'inspirera de la perception qu'ont les dirigeants de l'entreprise, de sa mission actuelle, et comment celle-ci est capable d'évoluer dans le temps. En outre, il est important de souligner qu'il n'y'a pas une hiérarchisation unique, applicable à toutes les entreprises. Au contraire, l'arborescence ne peut être que spécifique. Elle sera développée après une analyse qualitative approfondie de la mission de l'entreprise et des objectifs présents et futurs des dirigeants.

Figure 5 : Décomposition hiérarchique d'un problème de diversification



Source : Choffray et Thiétart, 1982

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

4.3 L'étape de la décision

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

La mise en œuvre de cette approche comprend deux phases :

- La décomposition du risque : cette phase permet une mesure précise du risque systémique, et du risque spécifique. Le risque systémique concerne les fluctuations de rentabilité observées qui est causée par un ensemble de facteurs de l'environnement influençant de manière persistante mais relative de chacune des activités. Quant au risque spécifique, il concerne les fluctuations de rentabilité propre à chaque activité par sa nature même.
- La mesure de la rentabilité minimale escomptée

4.4 Management du portefeuille d'activités

Comme le remarque Thiétart, *et al* (2015), rares les entreprises qui possèdent qu'une seule activité stratégique. Plus souvent, elles possèdent plusieurs couples homogènes de produits-marchés. Dès lors, une firme est présente dans plusieurs domaines d'activités, se pose le problème de l'équilibre stratégique, c'est-à-dire, la question de l'allocation optimale de ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifiée. La firme s'orientera vers des activités risquées mais tournées vers l'avenir, ou privilégiera des activités plus sûres mais ancrées dans le passé ?

Si la stratégie se veut une adaptation à l'environnement mouvant, complexe et concurrentiel, les décisions liées au management de portefeuille d'activités ne sont pas faites d'évidences ou de décisions binaires, il s'agit le plus souvent d'explorer et de tester plusieurs options et possibilités avant de faire des arbitrages. C'est dans ce contexte, que les grands cabinets de conseils en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D little), en collaboration avec certains de leurs clients, ont tenté de modéliser les décisions d'allocation de ressources au sein des firmes diversifiées. Les matrices de portefeuilles répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

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

4.4.1 Le choix de la matrice BCG

Comme nous l'avons précisé précédemment, il existe plusieurs matrices de portefeuilles permettant une analyse transversale de l'ensemble du portefeuille d'activité de l'entreprise. Ces matrices ont en commun de viser une représentation synthétique et graphique des portefeuilles des firmes diversifiées. Nous retenons dans ce travail la matrice BCG proposé par le cabinet Boston Consulting Group. Ce choix se justifie par le caractère opérationnel de la matrice. Bien que centrée sur dimension financière, la courbe d'expérience est au cœur de l'analyse.

4.4.1.1 La structure de la matrice BCG

La perspective de la matrice BCG, est de permettre aux firmes diversifiées d'élaborer une stratégie globale intégrant, dans une logique d'équilibre, les stratégies de chacun des DAS, et permettant d'organiser un cadre de cohérence dynamique pour optimiser les arbitrages en matière d'allocation de ressources. Concrètement, la matrice obéit à deux principes, la logique de la transversalité, et la logique de la solidarité financière. Le principe de la transversalité permet d'avoir une vision globale des activités de l'entreprise et de le situer par rapport à ceux de la concurrence. Le principe de la solidarité financière facilite la décision concernant le maintien, le développement, ou l'élargissement de certaines activités, dans le but de constituer un portefeuille d'activité équilibré et cohérent.

Sur le plan pratique, la matrice est construite sur la base de deux variables stratégiques permettant de mesurer les axes du modèle. Pour mesurer l'axe relatif au degré d'attractivité du DAS, cette matrice recourt au taux de croissance de l'activité concernée - c'est-à-dire à l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. L'échelle retenue initialement par le BCG s'étend de 0 à 20 % - mais peut être adaptée selon les cas et la valeur médiane (fixée à 10 % initialement par le BCG) correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG recourt à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée. La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé (Atamer et Calori, 2011). Si, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

Selon strategor (2005), le choix du taux de croissance comme indicateur de l'attractivité du segment repose sur l'idée que les activités en croissance sont à la fois propices au

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

développement d'une position concurrentielle forte, à la création d'un avantage concurrentiel durable, et favorable à la réalisation d'économies et de réductions de coûts importantes. Si le taux de croissance de l'activité est fort, celle-ci est alors considérée comme prometteuse en termes de rentabilité future (à condition d'investir pour se forger une position concurrentielle forte). En outre, un taux de croissance élevé traduit des perspectives d'économies futures par le biais des possibles économies d'échelle et d'expérience. À l'inverse, un taux de croissance faible induit le plus souvent une situation de maturité dans laquelle les parts de marché et les coûts sont figés, ne laissant que peu d'opportunités pour l'entreprise. Par ailleurs, le choix de la part de marché relative comme indicateur de la position concurrentielle de la firme renvoie, là encore, aux notions d'effets de taille, d'économies d'échelle et d'économies d'expérience. En effet, dans cette perspective, une part de marché relative élevée permet à l'entreprise de réduire ses coûts de manière plus importante que ses concurrents, du fait de son volume de production supérieur. Cette compétitivité en termes de maîtrise des coûts lui confère ainsi une rentabilité supérieure et peut lui permettre d'accéder à une position concurrentielle dominante.

L'objectif de la matrice BCG étant d'optimiser les choix d'allocation des ressources entre les différents DAS, ces deux variables impliquent également un raisonnement financier. En effet, l'axe de taux de croissance de l'activité donne une indication sur l'importance des besoins de liquidités des DAS (investissement) alors que l'axe de position concurrentielle fournit, lui, une indication sur le volume de liquidités générées par les DAS (rentabilité). Au final, la matrice va proposer une analyse des flux de liquidités nets (liquidités générées - liquidités absorbées) pour chacun des DAS et guider ainsi la dynamique des subventions croisées entre les activités de l'entreprise.

4.4.1.2 La position des activités sur la matrice

À partir des deux indicateurs retenus, chaque DAS peut être positionné sur la matrice. Chaque case de la matrice correspond à une situation particulière, mettant en évidence quatre types d'activités selon leurs caractéristiques : « les dilemmes », « les stars », « les vaches à lait », « les poids morts ».

- A. Les dilemmes :** sont des domaines d'activité stratégique à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces domaines d'activité stratégique sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le domaine d'activité stratégique devienne une vedette, soit

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les dilemmes sont appelés à devenir des poids morts.

- B. Les vaches à lait :** sont des activités en faible croissance dans lesquelles l'entreprise a une forte part de marché relative. Elles assurent le potentiel de rentabilité à court terme. Les liquidités importantes qu'elles génèrent permettent de couvrir les frais fixes non imputables aux DAS, de rémunérer les capitaux engagés (intérêts et dividendes) et de financer le développement des « dilemmes ».
- C. Les activités stars :** caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché, les DAS positionnés dans le cadran « étoile » demandent 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. Les DAS positionnés en « étoile » constituent l'avenir du portefeuille d'activités et de la rentabilité de l'entreprise qui doit maintenir sa position concurrentielle jusqu'à leur arrivée à maturité. Avec la diminution du taux de croissance et la maturité, ces activités se déplacent alors, naturellement, dans le cadran « vache à lait ». De ce fait, les DAS « étoile » constituent un enjeu stratégique pour l'entreprise qui doit, le cas échéant, leur allouer les ressources issues des autres activités pour les protéger de l'attaque des concurrents.
- D. Les activités poids morts :** caractérisées par un rythme de croissance faible et par une part de marché relative réduite, les DAS positionnés dans le cadran « poids mort » constituent des activités de peu d'intérêt, sans véritable potentiel d'évolution, générant habituellement une rentabilité modérée ou négative et un flux de liquidités proche de zéro. La préconisation associée aux activités « poids mort » est généralement l'abandon du DAS ou le maintien sans investissement tant que l'activité est encore bénéficiaire.

4.4.1.3 Les prescriptions stratégiques

Pour éviter la concentration des activités dans un seul cadran, et maintenir un portefeuille équilibré, le modèle préconise les solutions suivantes :

- Le développement des activités dilemmes : l'entreprise peut choisir de développer les activités dilemmes en engageant des investissements. Cette stratégie est appliquée le plus souvent pour transformer les activités dilemmes en activités stars. Dans le cas où

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

l'entreprise peine à transformer les dilemmes en activités vedettes, il est conseillé de les élaguer.

- Le maintien des activités : l'entreprise fait des efforts pour rentabiliser les vaches à lait dans le but de générer des ressources financières. Le maintien des activités vaches à lait, s'explique par le fait que l'avenir de ces activités est assuré.
- Abandon ou maintien sans investissement des activités poids mort : l'entreprise peut décider d'abandonner les activités poids morts, ou le cas échéant, les maintenir sans investissements.

5. Les modes de réalisation de la diversification

La diversification des activités peut se réaliser selon divers modes, allant du développement interne (croissance interne) à l'acquisition d'une entreprise. Le choix de mode d'entrée dépend à la fois de facteurs environnementaux et de facteurs propres à l'entreprise qui se diversifie. Selon Very (1991), le choix dichotomique « faire ou acheter », tel qu'il était présenté dans les années 60, s'est enrichi avec l'apparition de modes intermédiaires d'entrée dans une nouvelle activité. On distingue aujourd'hui trois modes de diversification :

- Le développement interne, appelé aussi croissance interne ou organique, qui consiste à créer une nouvelle activité au même stade de l'entreprise ;
- L'alliance ou joint-venture, qui consiste à développer la nouvelle activité en collaboration avec une autre entreprise ;
- L'acquisition ou croissance externe, qui consiste à racheter une entreprise engagée dans une autre activité.

5.1. Le développement interne

Également appelée croissance organique, elle consiste en la création par l'entreprise d'une capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production, mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche ou capacité de commercialisation. L'innovation se trouve au cœur de la croissance organique (innovation produit, innovation services). Le développement interne correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc.) (Cartier, 2010).

Dans le cas d'une stratégie de diversification, c'est la capacité de l'entreprise à innover par ses propres moyens et à apprendre le nouveau métier qui seront les critères déterminants. Le

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

développement interne nécessite donc la mise en place de structures adéquates ayant la capacité à gérer des projets complexes, ce qui suppose une réelle flexibilité organisationnelle.

5.1.1. Les avantages de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs avantages.

- **Maîtriser le développement** : La croissance interne permet aux entreprises de maîtriser 100 % du développement de leurs capacités et de leur renouvellement. Elles conservent donc un contrôle exclusif sur la technologie à développer, les marchés à pénétrer mais aussi l'intégralité des bénéfices, contrairement aux fusions et acquisitions
- **Bénéficiaire de l'apprentissage organisationnel** : Dans le cours de l'activité, des compétences collectives peuvent émerger d'un processus d'apprentissage organisationnel. Ces pratiques peuvent ensuite être diffusées au sein de l'entreprise et du fait de l'ambiguïté causale, sont plus difficiles à imiter par les concurrents. De fait, cela lui permet de préserver son avantage concurrentiel dans le temps.
- **Contourner les contraintes juridiques, réglementaires et économiques** : Dans certains contextes, la croissance externe ne peut être choisie comme mode de développement en raison des lois *antitrust* pour éviter les situations de monopole par exemple ou encore, faute de cibles potentielles à acquérir. Ainsi, la croissance interne peut être un mode de développement privilégié afin de contourner ces contraintes de différentes natures.
- **Étaler les investissements** : De par son caractère incrémental, la croissance interne induit un étalement des dépenses liées aux investissements. Cela permet aux entreprises disposant de moyens limités de croître sans remettre en cause leur équilibre financier et leur indépendance.

5.1.2 Les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs inconvénients.

- **Vulnérabilité à la conjoncture** : Dans le cas où une entreprise souhaite accentuer son positionnement, par recours à la croissance interne, et à la spécialisation, cela peut l'exposer aux aléas de la conjoncture sectorielle.
- **Délais et coûts de développement supérieurs** : L'une de principales limites de la croissance interne concerne le temps nécessaire pour acquérir le savoir-faire, mettre des unités de production en service et former le personnel. Ces délais peuvent être beaucoup plus longs, au regard notamment de la dynamique de la concurrence et par rapport au mode de croissance externe. De plus, si les investissements peuvent être étalés dans le temps, les coûts de développement sont néanmoins tous supportés par l'entreprise et ne

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

peuvent être partagés avec un partenaire extérieur, que ce soit pour la conquête de nouveaux marchés géographiques ou produits.

- **Myopie stratégique** : Si le projet initial peut être en phase avec la stratégie de l'entreprise et le contexte concurrentiel, l'entreprise peut, à force de privilégier ce mode de développement, ne plus être capable de se remettre en question, de développer de nouvelles capacités et au final, devenir inadaptée à l'évolution de l'environnement.

5.2 La croissance externe

La croissance externe consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. La croissance externe est un moyen d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur ou de prendre des parts de marche dans un secteur en maturité.

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

Elle peut prendre trois formes principales :

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

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

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

5.2.1 Les modalités de la croissance interne

- **La fusion** : c'est la réunion de deux ou plusieurs sociétés indépendantes qui apportent globalement leurs biens sociaux à une nouvelle entité juridique et qui par la suite disparaissent.
- **L'absorption ou fusion absorption** : consiste en revanche en un apport fait par l'entreprise absorbée de la totalité de ses biens et de son passif à l'entreprise absorbante. L'entreprise absorbée disparaît juridiquement tandis que l'absorbante est tenu de supporter le passif.
- **La Prise de participation** : il s'agit de l'acquisition d'une partie du capital d'une société (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour en tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler.
- **L'apport partiel d'actifs** : une société apporte à une autre, une partie seulement de ses actifs, sans qu'il y ait dissolution de la société apporteuse.
- **La fusion scission** : ressemble à un apport partiel d'actifs mais l'entreprise B disparaît juridiquement en faisant un apport de ses actifs et de son passif aux différentes sociétés acheteuses.

5.2.2 Les avantages de la croissance externe

La croissance présente plusieurs avantages :

- **Augmenter son pouvoir de marché** : L'accès à une taille supérieure permet d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, distributeurs et des fournisseurs.
- **Accéder à des ressources complémentaires** : La croissance externe permet à l'entreprise de se doter rapidement d'actifs qui lui manquent, souvent longs à développer en interne, tels une technologie, un réseau de distribution ou une marque
- **Réduire les coûts de fonctionnement** : Le regroupement d'activités identiques permet de générer des économies d'échelle en rationalisant les actifs au sein d'une même unité de production. par contre des activités différentes peuvent partager des actifs à un coût marginal, générant des économies de champ.

5.3 Risques d'échec liés au mode d'entrée

Selon Very(1991), les modalités choisies pour entrer dans une nouvelle activité sont parmi les causes de l'échec des stratégies de diversification. Les risques varient selon le mode d'entrée choisi.

Chapitre 1 : La diversification, un choix stratégique de développement

Dans le cas d'une acquisition, le coût d'entrée et les différences culturelles représentent deux causes majeures d'échec relatives à l'acquisition, quel que soit l'objectif de cette acquisition : expansion ou diversification. L'échec d'une acquisition peut provenir aussi d'un coût d'achat disproportionné par rapport aux bénéfices effectivement retirés de cette manœuvre. Ces surcoûts d'achat peuvent s'expliquer par les coûts de transaction (honoraires perçus par les intermédiaires : dirigeants, juristes, avocats, banques) et empêcheraient l'entreprise de rentabiliser son investissement initial.

Dans le cas d'une alliance, les problèmes émanent de la collaboration nécessaire entre entreprise. Des motivations différentes peuvent conduire à un échec de l'alliance. Ce problème survient souvent après la création de l'alliance, lorsque les motivations des deux entreprises deviennent divergentes au fil du temps. Une autre source de l'échec de l'alliance est l'apparition de conflits entre les partenaires. Ces conflits apparaissent lorsque le type de management et de contrôle est antinomique entre les partenaires.

Dans le cas d'un développement interne, l'échec provient de l'incapacité de la firme à assurer une rentabilité à court terme. Etant donné que la nouvelle activité démarre de zéro lors d'un développement interne, il est souvent difficile de rivaliser rapidement avec les concurrents qui sont déjà présents sur le marché. Ainsi, une firme qui souhaiterait se positionner dans une nouvelle activité fera face à deux problèmes : l'avantage à la masse d'actifs des concurrents et les déséconomies liées au temps. (Dierickx et cool, 1989)

Conclusion du premier chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de définir le concept de la diversification, ses implications organisationnelles et le processus de formulation et de mise en œuvre. Du point de vue de l'opérationnalisation du concept de diversification, nous avons choisi le domaine d'activité comme unité d'analyse, car, tout le raisonnement stratégique est fondé sur la notion de domaine d'activité.

En tant que choix stratégique, la diversification a des implications à plusieurs niveaux. Sur le plan organisationnel, le changement se traduit par l'évolution de la structure de la firme. L'étude de Chandler sur les firmes diversifiées américaines montre que la structure suit toujours la stratégie.

L'ajout de nouvelles activités amène l'entreprise à s'intéresser à deux points essentiels en matière de stratégie de diversification, la cohérence et la gestion du portefeuille d'activité. La cohérence met l'accent non sur le pourquoi de la diversification des firmes, mais celui de leur diversification dans des lignes de produit particulières. De ce point de vue, il est utile de distinguer la cohérence au niveau des activités et celle au niveau de la firme. Il y a une plus grande cohérence et stabilité à ce niveau. Quant à la gestion du portefeuille d'activité, elle se déroule en deux temps. Le premier consiste à mettre en évidence des pôles homogènes d'activité à travers le travail de segmentation stratégique, et ensuite gérer ce portefeuille à l'aide des matrices.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Nous aborderons dans ce deuxième chapitre les déterminants et les formes de la stratégie de diversification. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux théories explicatives de la diversification. Dans un second temps, nous tenterons d'identifier les différentes formes de la diversification selon des critères bien précis.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1. Les déterminants de la diversification : Eléments d'analyses à partir des théories de la firme

Bien que les approches théoriques explicatives de la diversification reposent sur des conceptions assez différentes de la firme, l'objectif demeure le même, et ces approches convergent vers une finalité commune, qui est celle d'analyser les raisons qui incitent les firmes à se diversifier. Plusieurs arguments visent à expliquer pourquoi les firmes se diversifient. Parmi les déterminants évoqués figurent les facteurs endogènes (les caractéristiques des firmes), et les facteurs exogènes (l'environnement) (Lee 2007). En raison de leur caractère structurant, nous analysons les déterminants de la diversification selon les caractéristiques de la firme. En effet, les facteurs environnementaux sont des tendances lourdes difficiles à prévoir ou à mesurer. Ces tendances sont souvent accompagnées d'incertitudes qui font de la diversification un choix conjoncturel, contrairement aux caractéristiques de la firme (ressources et compétences) qui sont des permanences et qui structurent les choix stratégiques sur le long terme. Plusieurs théories peuvent être utilisées pour expliquer la diversification de la firme. Nous avons retenues quatre principales théories comme cadre d'analyse des déterminants de la diversification : le courant des ressources et compétences (RBV), la théorie des coûts de transaction (TCT), le pouvoir de marché (PM) et la théorie de l'agence.

1.1 Le courant ressources et compétences

Le modèle des ressources et compétences trouve ses bases d'inspiration dans les travaux pionniers de Penrose (1959) sur la croissance des firmes, dont l'influence reste particulièrement importante. Il apparaît comme une innovation théorique intéressante (Tywoniak, 1998), et il est devenu à partir des années 80, avec l'approche de porter, comme le modèle dominant de la stratégie d'entreprise. Son originalité réside dans la conception de la firme comme un portefeuille de ressource, et non plus, comme un portefeuille d'activité. La particularité de cette perspective, est de considérer la performance et la croissance comme endogènes à la firme, autrement dit, les choix stratégiques de la firme ne sont plus tributaires des conditions externes, mais de la nature des ressources qu'elle détient. Ce courant est enrichi par plusieurs articles fondateurs (Wernerfelt 1984 ; Barney, 1991), et suscite depuis un intérêt grandissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, du management stratégique. Il est présenté comme une solution au contexte actuel, caractérisé par un environnement hyperconcurrentiel et la part grandissante du cognitif dans le management de la firme.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1.1.1 Les fondements théoriques

La « Ressource Based View », ou l'approche basée sur les ressources qualifiée de pure, est l'approche fondamentale, et qui est la plus diffusée (Ben Timellist, 2018) et la plus mobilisée en management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Cependant, différentes approches ont émergé pour pallier les limites de cette approche, jugée trop statique ; nous relevons l'approche par les compétences (Hamel et Prahalad 1990), l'approche par les capacités dynamiques (Teece *et al*, 1997), l'approche par les connaissances « Knowledge-Based View » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996, et l'approche évolutionniste. (Nelson et Winter, 1982) Dans le cadre de notre thèse, nous tenterons d'expliquer les déterminants de la diversification à partir de ces quatre approches. Ce choix s'explique par les liens qui relient ces différentes théories. La RBV et la CBV mettent principalement l'accent sur la nature des ressources, censée conférer à la firme un avantage concurrentiel. Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent que l'approche « Ressource » est un préalable indispensable à la compréhension de l'approche « Compétence » (Métais, 1997 ; Koenig, 1999).

La KBV s'intéresse plus précisément aux mécanismes de création de connaissances qui interviennent dans ce processus. L'approche basée sur la connaissance modifie donc la perspective d'allocation de ressources vers une perspective de création de ressources. (Ben Timellist, 2018). Quant à l'approche des capacités dynamiques, elle est considérée par Altintas (2012) comme un cadre intégrateur du courant ressource, compétence, et connaissance.

La théorie évolutionniste s'inscrit dans une perspective plus large pour souligner que les ressources, les compétences, et les connaissances, forment des routines organisationnelles qui contraignent la trajectoire future de la firme. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.

La RBV et la CBV entretiennent des liens étroits avec les théories évolutionnistes. Tywoniak (2005), a notamment montré que ces approches possèdent des hypothèses implicites communes, à savoir :

- Les processus organisationnels forment un ensemble de routines ;
- La rationalité des acteurs est limitée ;
- La firme évolue dans un environnement sélectif ex post ;
- Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Tableau 4 : Branches constitutives du courant ressource.

un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959)



PRINCIPALES APPROCHES	<i>Resource Based View</i>	<i>Théorie des compétences centrales</i>	<i>Théorie des capacités dynamiques</i>	<i>Théorie évolutionniste</i>
PRINCIPAUX AUTEURS	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
Unité d'analyse	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance, routines
Prescriptions générales des théories	Identifier les ressources vérifiant les critères discriminants de (Barney, 1986) ² pour construire un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis, doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin s'adapter à la dynamique de l'environnement.	Pas de prescriptions claires : La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines.

Source : Ghozzi (2008, p 6-7)

1.1.1.1 Les ressources de la firme

Dans son ouvrage sur la théorie de la croissance, Penrose conçoit la firme comme un ensemble de ressources « *offrant une capacité à stimuler la croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origines externe : exigence des clients ou pression concurrentielle* ». (Koenig, 2000). Dans ce sens, la firme n'est plus perçue comme un portefeuille d'activité, où l'entreprise adapte constamment ses activités aux variations de l'environnement, mais comme un portefeuille de ressources pouvant bouleverser l'environnement. Mais dans le détail, la conception des ressources varient selon les auteurs. Penrose (1959) marque une rupture fondamentale pour souligner la différence entre ressources et facteurs de productions. Les ressources de l'entreprise sont conçus comme un ensemble d'actifs tangibles (machines, usines, ...) et intangibles (compétences des salariés, image de marque, ...) qui composent l'entreprise. Ces ressources forment la substance même de

² Pour la construction d'un avantage concurrentiel soutenable, Barney préconise la détention de ressources valorisables, rares, non imitables et non substituables.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

l'entreprise, et en aucun cas l'input de la production. Elles fournissent des « services », et ce sont les services qui sont les facteurs de production.

Dans le prolongement des idées de Penrose, Wernerfelt (1984, p. 132) définit les ressources comme « *tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée.*

Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme ».

Barney propose la définition suivante des ressources : « *Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience.* » (1991, p. 101). Selon cette conception, une ressource englobe tout ce qui pourrait aider une firme à construire et à maintenir une « efficacité et une efficience » dans ses marchés. Le travail de Barney présente une double contribution. Tout d'abord, il propose une définition des ressources plus opérationnelle et moins abstraite. De plus, il complète l'apport de Wernerfelt en liant le concept de ressources avec la conception et la mise en œuvre de la stratégie. (Ben Timellist, 2018)

La conception et la mise en œuvre de la stratégie renvoie notamment à la nature des ressources à l'origine de la construction d'un avantage concurrentiel soutenable. Que ce soit dans le secteur d'origine, ou lors de l'entrée dans un autre secteur d'activité, la firme est amenée à détenir des ressources intangibles, hétérogènes et idiosyncrasiques pour se démarquer de la concurrence. L'intangibilité des ressources renvoi à une double réalité. Dans le modèle néoclassique, le capital circulant disparaît au cours du processus de fabrication, alors que dans la perspective du courant ressource, il ne disparaît pas totalement, car les idées qui ont permis la fabrication des produits restent. Ainsi, les réalités existent dans les ressources détenues par la firme, elles existent aussi dans l'objectivation du processus de création de valeur. L'idiosyncrasie des ressources fait que, les ressources détenues par la firme, forment un système qui est défini comme un agencement évolutif qui produit des produits idiosyncratiques et qui procurent à la firme un caractère unique. Quant à l'hétérogénéité, les ressources ne doivent ni se vendre et ni s'échanger sur un marché, car c'est ce qui explique la différence des performances des firmes dans un même secteur.

A. La classification des ressources

En examinant la littérature sur les ressources, nous relevons plusieurs classifications. Sans être exhaustif nous proposons quelques-unes.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Das et Teng (1998) identifie 4 types de ressources :

- Financières : disponibilité du capital ;
- Technologiques : savoirs tacites ou capacités de recherche supérieures (brevets) ;
- Physiques : infrastructures productives, investissements matériels et moyens de distribution ;
- Managériales : compétences nécessaires au pilotage du réseau de coopération.

En rupture avec la logique fonctionnelle, certains auteurs comme Wernerfelt (1984) les ressources ont été organisées en fonction de leur nature matérielle en tangibles ou intangibles.

Il dit à ce propos, « *les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi permanente à la firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse* » (Wernerfelt 1984, p.132).

Il distingue alors les ressources tangibles et les ressources intangibles. Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique.

Les ressources intangibles sont fondées sur les compétences et les connaissances. Ces dernières n'ont pas d'existence physique, et sont agencées dans des montages organisationnels. Il est largement admis dans le courant ressource que c'est l'intangibilité des ressources qui explique la différence de performance entre les firmes d'une même industrie. Ceci s'inscrit en rupture avec le modèle néoclassique qui considère que le capital circulant disparaît totalement lors du processus de production, alors que, selon le modèle du courant ressource le capital circulant ne disparaît pas totalement, car les idées qui ont permis la production des biens restent.

Barney (1991) classe les ressources de la firme en trois grandes catégories : le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel.

Tableau 5 : classification des ressources

Capital physique	Technologie matérielle, dispositifs, équipements, localisation géographique, accès aux matières premières.
Capital humain	Apprentissage, expérience, jugement, intelligence, relations personnelles.
Capital organisationnel	Structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, système de contrôle et de coordination, les relations informelles (intra-organisationnelles et inter-organisationnelles).

Source : Barney (1991)

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Métais (2004) présente une classification synthétique des ressources, regroupant l'ensemble des catégories présentées dans la littérature.

Tableau 6 : classification des ressources

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines	Savoir organisationnel	Clients : réputation et image
Capital humain	Technologique	Fournisseurs
Capital financier et comptable	Managérial	Réseaux
Brevets, licences, contrats.	Système d'information process	

Source : Métais (2004, p. 37)

1.1.1.2 Les ressources à l'origine de la construction de l'avantage concurrentiel soutenable

La décision de la firme à se diversifier n'est pas envisageable sans une réflexion amont sur la nature de l'avantage concurrentiel à construire dans le nouveau secteur visé. La question de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources a été examinée par plusieurs travaux empiriques (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993). Il ressort de ces travaux que c'est l'imperfection des marchés des ressources qui explique l'hétérogénéité des performances des entreprises et l'existence d'avantages concurrentiels soutenables. Deux perspectives peuvent être envisagées pour mettre en évidence les sources de création de l'avantage concurrentiel ; les conditions de marché (Peteraf, 1993) ou la nature des ressources (Barney, 1991).

A. L'avantage concurrentiel selon la nature des ressources

Barney (1991 ; 1997) propose une explication de la détention d'un avantage concurrentiel à partir des caractéristiques des ressources. Il propose quatre critères discriminants, à savoir : la valeur, la rareté, l'imitabilité, la substituabilité.

La valeur : La valeur d'une ressource permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité et son efficacité (Barney, 1991 ; Priem & Butler, 2001 ; Makadok, 2001). Une ressource a de la valeur pour une firme lorsqu'elle permet de saisir des opportunités de marché ou lorsqu'elle permet de conjurer des menaces liées à l'environnement. La valeur d'une ressource peut augmenter

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

lorsqu'elle est liée à une autre ressource complémentaire (Dierickx & Cool, 1989 ; Amit & Schoemaker, 1993).

La rareté : La ressource doit être rare, en d'autres termes un nombre limité de firmes y ont accès, idéalement une seule. La rareté peut également être liée à la manière dont la ressource est exploitée. Si la ressource n'est pas unique mais que sa transférabilité est incertaine compte tenu de conditions de marché imparfaites ou incomplètes, sa rareté est renforcée (Grant, 1991). Koenig (1999) approfondit l'analyse et propose une vision systémique des ressources. Pour lui, le système de ressource est un agencement évolutif (les compétences changent de nature) qui produit des services idiosyncrasiques (dont la nature est déterminée par la composition particulière du système) et qui confère à chaque firme son caractère unique ». Dans ces conditions, la mobilité des ressources ne serait que très réduite, car les ressources ont une efficacité qui dépend de l'agencement auquel elle appartient.

Imitabilité : La ressource doit être difficilement imitable par les concurrents. Dierickx et Cool (1989) identifient cinq mécanismes qui limitent l'imitation des ressources.

Les déséconomies liées au temps : Lorsque des concurrents veulent rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont le développement a nécessité plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps.

L'avantage à la masse d'actifs : Selon ce mécanisme, il est plus facile d'augmenter un stock d'actif lorsqu'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Il est difficile de construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau.

Les interconnexions entre actifs : Elle rend l'augmentation d'un stock d'actifs plus facile lorsque les stocks d'autres actifs sont élevés. Il est nécessaire également, afin de développer des actifs stratégiques, de créer un actif lié ou complémentaire.

L'érosion des actifs : Si les ressources ne sont pas entretenues, elles se déprécient au fil du temps. Ainsi, si une entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses actifs stratégiques, ces derniers vont se déprécier et feront ainsi décliner la position de l'entreprise vis-à-vis d'autres concurrents (Dierickx & Cool, 1989).

L'ambiguïté causale : Si les ressources étaient parfaitement homogènes, l'avantage concurrentiel bâti par le déploiement des ressources serait instantanément annulé par la copie de la combinaison des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Ceci n'est pas possible à cause de l'ambiguïté causale (Reed et DeFillippi, 1990). Il s'agit de l'ambiguïté qui existe entre

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

une cause et une conséquence. Elle traduit la difficulté, voire l'impossibilité, de comprendre le lien entre les ressources de l'entreprise et son avantage concurrentiel. Dans ce contexte, il devient difficile pour un concurrent d'identifier les ressources stratégiques de valeur et donc les imiter.

La substituabilité : Il ne doit pas exister de ressources de valeur équivalente pour la concurrence (Barney, 1991).

Pour que la valeur d'une ressource perdure, elle ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (Collis et Montgomery, 1995). L'entreprise doit donc surveiller son environnement et ses concurrents actuels ou potentiels afin que ses actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes.

B. L'avantage concurrentiel selon les conditions de marché

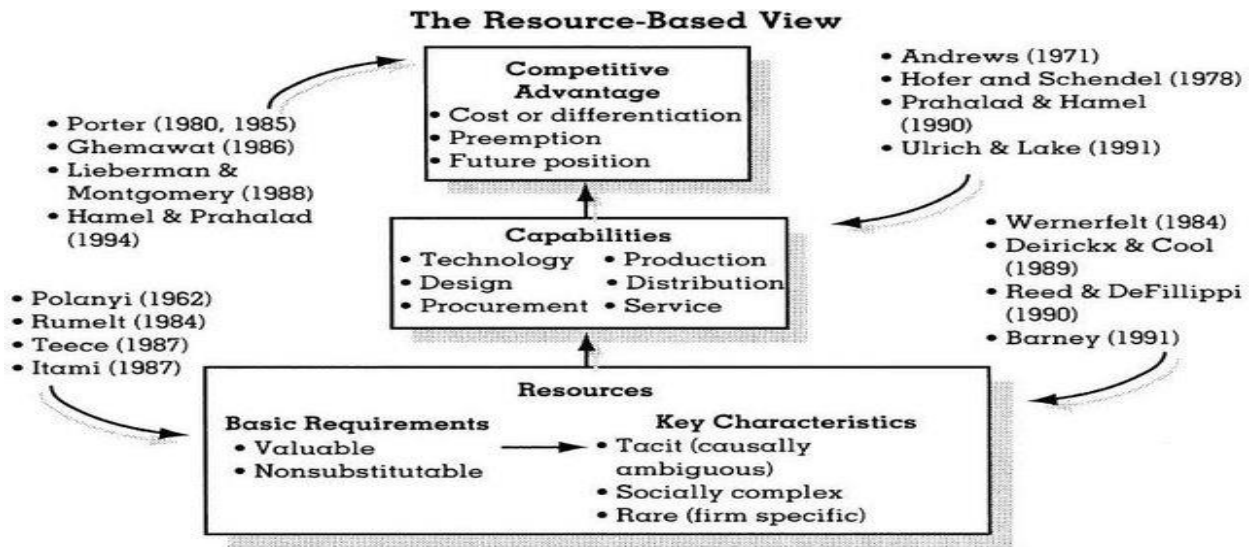
Peteraf (1993 : 180-185) propose de déterminer les conditions de marché nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Fauvy (2009) souligne que ces conditions de marchés doivent être vérifiées de manière simultanée :

- Les entreprises ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour réaliser leur activité. Cette hétérogénéité explique dans une certaine mesure qu'elles puissent développer des rentes relatives à une valorisation supérieure de certaines ressources (rentes ricardiennes) mais également des rentes issues d'une situation plus avantageuse de l'entreprise sur le marché (rentes monopolistiques) ;
- Certains facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions, compte tenu de conditions de marché imparfaites, ce qui limite la mobilité de certaines ressources et assure l'appropriation de la rente par l'entreprise ;
- Il existe des limites *ex ante* à la concurrence dans la mesure où les combinaisons de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connues a priori ;
- Il existe des limites *ex post* à la concurrence qui empêchent les concurrents de reproduire une stratégie identifiée gagnante, ce qui évite la dissipation de la rente.

La figure suivante permet d'illustrer la contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Figure 6 : articulation entre les ressources et l'avantage concurrentiel



Source : ressource et avantage concurrentiel, Hart, 1995

1.1.1.3 Les compétences clés.

La notion de compétence est utilisée pour la première fois par Selznick (1957) sous le terme de « compétence distinctive », qui cherche à décrire les caractéristiques et les capacités d'une organisation comme facteur de réussite dans son environnement, néanmoins, ce sont, Hamel et Prahalad (1990), qui sont à l'origine du développement de la notion de compétences fondamentales de l'entreprise («Core competencies»). Selon ces auteurs, les processus organisationnels forment un ensemble de routines. L'apprentissage est le moteur de la firme et constitue une source de profit. L'entreprise possède ainsi des compétences fondamentales qui sont la conséquence de l'apprentissage collectif au sein de l'entreprise et permettent de « coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies» (Hamel et Prahalad, 1990, p. 82). Plusieurs définitions des compétences fondamentales (« core competence ») existent dans la littérature.

Tableau 7 : Quelques définitions des compétences

Auteur	Désignation	Définition
Selznick (1957)	Distinctive Competence	« Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien en comparaison à ses concurrents. »
Andrews (1971)	Distinctive Competence	« Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien (relativement à ses concurrents). »

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Snow et Hrebiniak (1980)	Distinctive Competence	« L'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire. » (p.317)
Prahalad et Hamel (1990)	Core Competence	« L'apprentissage collectif d'une organisation, portant en particulier sur la coordination de divers savoir-faire de production et sur l'intégration de multiples niveaux de technologies. » (p.82)
Day (1994)	Distinctive Capability	« La capacité distinctive est une capacité qui soit apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût. » (p.38-39)
Mahoney (1995)	Core Competence	« Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes (skills) et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients. » (p. 92)
Teece, Pisano et Schuen (1997)	Core Competence	« Elles résultent de l'assemblage de groupes d'actifs spécifiques à la firme et transversaux aux différentes lignes de produits. » p.516

Source : Warnier (2002, p. 6-7)

À travers ces différentes définitions, il apparaît qu'il n'existe pas de consensus sur la définition du caractère stratégique d'une compétence. Toutefois, en se référant au travail Prévot, *et al* (2010) on peut identifier trois niveaux de définitions :

- Une « alchimie » organisationnelle complexe qui provient des interactions entre des connaissances (qu'elles soient individuelles ou présentes au niveau de l'organisation dans son ensemble), des pratiques et des attitudes. (Durand, 2000).
- Une liaison entre la compétence et les résultats de sa mise en œuvre. La compétence n'a de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, c'est-à-dire de manière à apporter aux produits une fonctionnalité supérieure pour la clientèle par rapport aux produits de la concurrence (Prahalad et Hamel, 1990 ; Doz, 1994).

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

- Une distinction entre compétence et ressource. Les compétences se définissent comme le mode de coordination des ressources. Elles permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer des nouvelles» (Arrègle, 1995)

1.1.2 La diversification selon l'approche des ressources et compétences

L'émergence des notions de ressources et de compétences en stratégie provient des questions liées aux problèmes de diversification (Wernerfelt, 1984). Comme on l'a vu précédemment, le modèle des ressources et compétences souligne l'importance pour les firmes de détenir des ressources et compétences idiosyncrasiques, difficilement imitables et qui sont sources de création d'un avantage concurrentiel soutenable. Selon la vision de Penrose, la diversification s'explique par le potentiel de ressources généré par l'activité d'origine de l'entreprise. Si la firme peut déployer les ressources qui n'ont pas été utilisées en totalité dans d'autres activités rentables, elle est incitée à élargir ses activités. Il s'agit donc pour la firme d'exploiter un excédent de ressources généré par les activités actuelles de la firme pour se diversifier. Selon Montgomery, cette théorie marque deux points de ruptures avec la théorie orthodoxe de la firme : *« elle focalise l'analyse sur les firmes et les produits hétérogènes, d'une part et sur la croissance de la firme, plutôt que sur l'équilibre, d'autre part »* (1994, p.167). Ces deux aspects peuvent être essentiels pour comprendre la croissance des grandes firmes et par extension la diversification des entreprises.

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. Plus précisément, la théorie suggère que les firmes avec des ressources technologiques supérieures peuvent opter pour la diversification pour réaliser des économies de champ à partir de ses atouts en termes de compétences. L'économie de champ, appelée aussi économie d'envergure, consiste à couvrir plusieurs domaines d'activités en partageant des ressources et des compétences clés. Toutefois, ces domaines d'activités ne peuvent pas être trop éloignés les uns des autres. Ils doivent partager de véritables compétences fondamentales relatives à trois domaines : même besoin, même

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

marché, même technologie ou une combinaison des trois. L'ouverture des champs d'activité de l'entreprise permet de mieux répartir les risques (Grandval et Vergnaud 2006).

Les avantages de la diversification en termes d'économies d'envergure résultant du redéploiement des ressources inutilisées sont plus significatifs quand le défaut du marché dans la transaction des ressources existe. Selon Montgomery (1994), si les ressources excédentaires peuvent être transférées par le biais du marché, le choix de la diversification est inefficace. L'idée qu'une firme procède au transfert de ses compétences marketing ou technologiques par exemple, est inconcevable d'un point de vue concurrentielle. L'auteur pose alors une question fondamentale. Pourquoi la transaction des ressources par le biais du marché n'est-elle pas efficace ? Premièrement, la plupart des ressources sont idiosyncrasiques et ne sont pas divisibles. Deuxièmement, ces ressources forment le plus souvent un système qui est défini comme un agencement évolutif et qui produit des services singuliers. Troisièmement, les ressources stratégiques sont intangibles et n'ont pas d'existence en elles-mêmes. Une part importante des compétences et des connaissances des firmes est profondément intégrée dans les routines comme le souligne la théorie évolutionniste. Le transfert de ces ressources exigerait le transfert non seulement des connaissances individuelles, mais aussi de celles organisationnelles. De plus, même si la division des ressources est possible, leur valeur diminuera quand elles quitteront les firmes d'origine. Par conséquent, les ressources spécifiques à une entreprise ne peuvent pas être facilement transférées au marché. Ainsi à cause des caractéristiques de ces ressources, les concurrents de l'entreprise auront des difficultés à les limiter, ce qui est une source d'avantage concurrentiel soutenable. Quatrièmement, il existe des problèmes contractuels liés à la transaction des ressources intangibles parce qu'il est difficile de les évaluer. Les firmes opèrent alors des mouvements de diversification en employant les ressources inutilisées lorsqu'elles ne peuvent faire l'objet d'une transaction sur un marché.

Le niveau optimal de diversification dépend de la spécificité des ressources détenues par l'entreprise (Montgomery, 1994). Les entreprises qui possèdent des ressources spécifiques (difficilement redéployables) peuvent obtenir de bons résultats pour un niveau relativement faible de diversification car ces ressources ne peuvent être utilisées que dans un nombre limité de secteurs d'activité. Ce type d'entreprise se diversifiera surtout dans des industries connexes. Par contre, les entreprises disposant de ressources moins spécifiques (c'est-à-dire qu'elles sont facilement redéployables) pourra se diversifier davantage car ces ressources peuvent être utilisées dans de multiples secteurs. Les firmes du premier type peuvent maximiser leurs profits

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

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) (Chatterjee et Wernerfelt, 1991). À partir de ce raisonnement, on peut comprendre que le type de diversification et le niveau de performance dépendent essentiellement de la nature des ressources détenue par les firmes.

La spécificité des ressources et les limites à leur transaction en tant que déterminants de diversification dans le courant ressource sont aussi une des causes essentielles considérées par la théorie des coûts de transaction (TCT). Dans un article sur l'industrie du capable Argyres (1996), compare l'approche fondée sur les ressources avec l'approche transactionnelle. L'approche du courant ressource part du postulat que la nature de l'excédent de ressource explique la diversification par voie d'intégration verticale ; l'approche transactionnelle explique l'intégration verticale par la spécificité des actifs. Durand (2000) complète l'analyse et explique que les décisions de type «faire faire» se produisent lorsque les fournisseurs possèdent des aptitudes supérieures à celles du donneur d'ordres, même en présence de coûts de transaction conséquents. Les aptitudes ayant l'importance stratégique la plus grande sont celles qui sont fortement en correspondance avec les caractéristiques de la technologie de base. En outre, les aptitudes pour lesquelles les connaissances requises sont tacites ou détenues par un ensemble de personne (une équipe de production par exemple) sont d'autant plus importantes qu'il faut du temps pour les construire.

1.1.3 La théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste trouve ses bases d'inspiration dans l'ouvrage fondateur de Nelson et Winter (1982). Ces auteurs ont jeté les bases du changement technique, à travers lequel, la trajectoire de la firme est analysée. Selon cette approche, la firme fonctionne comme un organisme qui, pour s'adapter aux exigences de son environnement, développe un apprentissage sous la forme d'un ensemble de routines.

1.1.3.1 Les fondements

Selon cette théorie, les processus organisationnels forment un ensemble de routine. La notion de *routine* est un concept central dans la théorie évolutionniste. Dans un environnement mouvant et complexe l'organisation s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités d'apprentissage, matérialisées dans des routines organisationnelles. (Teece, *et al* 97 ; Marengo, 95 ; Dosi, *et al* 1990). La firme évolutionniste se définit donc comme un ensemble dynamique de compétences, et matérialisées dans des routines organisationnelles. La conception de la firme

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

selon cette perspective, est de nature à nous montrer que la différence entre les firmes s'explique par une accumulation singulière de savoir-faire et de compétences par le mécanisme de l'apprentissage. En ce sens, ces savoir-faire obéissent à une logique additive et accumulative (ce qui s'apprend s'ajoute). Cet effet d'accumulation peut être articulé avec le principe de l'avantage à la masse d'actifs de Dierickx et cool (1989), et permet d'expliquer le différentiel de performance entre les firmes d'un même secteur.

D'une manière ou d'une autre, ces savoir-faire s'expriment par des compétences, et ces dernières amènent à considérer la firme comme une organisation caractérisée par sa manière de faire certaines choses. L'approche évolutionniste définit la notion de compétence comme une capacité à produire la réponse adéquate ; elle est à l'individu tout comme à l'organisation (Coriat et Weinstein, 1995). De cette définition découle une réalité importante, l'inséparabilité de la notion de compétence de l'individu et de l'organisation.

L'apprentissage est défini comme un processus fondé sur l'exécution des tâches par rapport au facteur temps, la répétition et l'expérience accumulée, qui font que les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite. Cet apprentissage fait émerger des routines. Les évolutionnistes les définissent comme des schémas de comportement réguliers, stables, de décisions spécifiques à la firme, ayant trait à des domaines techniques, productifs et stratégiques (Alcka, 2000). Les compétences matérialisées dans les routines déterminent les comportements des entreprises, mais ne peuvent être comprises que par référence au processus (antérieur) qui les a structurées. Elles constituent la mémoire organisationnelle. L'accent est donc mis sur l'aspect différencié, spécifique des compétences à la firme (Nelson, 1992)

Les processus organisationnels sont alors envisagés comme *un ensemble de routines* (Grant, 1991, p. 122 ; Nelson et Winter, 1982, p. 400). L'ensemble des routines constitue une forme de mémoire organisationnelle (Girod, 1995). La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée, concentrée et "comprise" dans des "*routines organisationnelles*". Dans ce sens, l'entreprise se définit par ses compétences fondées sur des connaissances routinières, organisationnelles et techniques souvent tacites et non transférables. C'est pourquoi les entreprises ne peuvent atteindre un certain degré de cohérence que si les conventions lient le comportement. Ainsi, puisqu'il n'y a pas de manager omniscient au sein de l'entreprise (c'est-à-dire capable d'assurer une coordination globale entre des décisions a priori incohérentes), la coordination passera par les « routines » que les agents acquièrent au cours des interactions et assureront la cohérence de la prise de décision.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

La firme à partir d'un répertoire" de réponses, constituées de savoir-faire individuel, va élaborer des réponses pour s'adapter à la dynamique de l'environnement. Ces savoir-faire qui orientent les réponses des agents peuvent être tacites, c'est-à-dire que les individus « *bien formés et entraînés, puisent spontanément dans le répertoire de réponses dont ils disposent pour fournir la réponse correcte, sans être nécessairement capables d'expliquer ni leurs choix, ni en quels savoir-faire particuliers ces choix consistent* » (Coriat et Weinstein 1995, p. 117). Dès lors, on tombe sur une vision fortement mécaniste de la firme : elle s'adapte automatiquement à son environnement, s'appuyant sur sa mémoire organisationnelle. Il s'agit là, donc, d'une rupture avec la logique optimisatrice de la stratégie pour une logique adaptative de la stratégie. En mettant en avant le rôle des routines définies comme les « savoir-faire (*skills*) des organisations » et conçues comme « dispositifs de résolution de problèmes » (*problem solving devices*), en insistant sur le rôle décisif des apprentissages organisationnels, le basculement s'opère de « nœud de contrats » la firme devient « nœud de compétences ». (Coriat, 2010).

L'efficacité de l'organisation dépend donc de *ces « séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité »* (Cohen et Bacdayan, 1994, p. 555).

Selon Coriat et Weinstein (1995), cinq caractéristiques permettent de clarifier cet apprentissage.

- Il obéit à une logique cumulative et additive (tout ce qui a été appris s'ajoute). Ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures.
- L'apprentissage est global et implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles ce qui engendre des connaissances qui s'expriment dans des routines organisationnelles.
- Dans les routines, il faut distinguer les routines statiques, qui consistent à répéter les pratiques antérieures, et les routines dynamiques, qui sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages.
- La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée et comprises dans des routines organisationnelles. Ces dernières sont des modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. En raison de la complexité de ces interactions, ces routines ne peuvent faire l'objet d'une codification, et sont donc tacites
- Les routines sont tacites car elles ne sont pas transférables et ne sont pas échangeables, elles constituent alors un actif spécifique à la firme. Ainsi, en transformant ces routines

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

tacites en compétences idiosyncrasiques, la firme crée les conditions d'hétérogénéité au niveau des ressources et compétences et qui sont à l'origine de la performance de la firme. Cela entraîne deux conséquences : premièrement la firme évolue selon un « itinéraire contraint » « *path dépendance* » (Dosi *et al*, 1990, p.244) puisque les actions futures dépendent des routines d'aujourd'hui. Autrement dit, les savoir-faire et les actifs spécifiques orientent la firme sur un "sentier" d'évolution précis : une entreprise ne cherche pas à optimiser ses ressources en s'adaptant systématiquement à l'évolution des marchés et aux opportunités qui se présentent. Elle ne peut pas changer du jour au lendemain de marché, de procédé de fabrication ou de type d'organisation. Il peut exister dans certains cas des changements de trajectoire ; pour les évolutionnistes ces changements tiennent à des opportunités technologiques que l'entreprise est capable de saisir.

1.1.3.2 La diversification comme changement de trajectoire

En tant que système ouvert, la firme évolue dans un échange permanent avec son environnement. Ces interactions structurent la trajectoire stratégique de la firme. On admettant qu'elle est en prise avec son environnement et que ce dernier est mouvant, nous pouvons alors poser la question de la capacité d'adaptation de la firme aux changements imposés par l'environnement. En tant que choix stratégique de développement, la diversification peut être envisagée comme une réponse à un environnement évolutif et complexe. Ce choix, s'effectue par l'adaptation des routines organisationnelles issues d'un processus de dépendance au sentier et inscrites dans la mémoire organisationnelle. (Nelson et Winter, 1982). En effet, dans la théorie évolutionniste la trajectoire de la firme est analysée sous la notion de « *path dependency* ». La dépendance du sentier est un concept qui permet d'expliquer les évolutions au sein de la firme, il permet aussi d'expliquer les changements d'activité principale dans la firme. C'est sur ce dernier point que nous fondons notre analyse pour expliquer la diversification. Cela est une explication au fait que la firme s'engage dans des sentiers différents de son sentier originel (naturel). L'activité d'une firme n'est pas conditionnée par une trajectoire déterminée mais peut évoluer et conduire la firme à changer de trajectoire au cours du temps suivant les opportunités technologiques qui se présentent et qui peuvent permettre à certains actifs secondaires de se développer, au point de justifier son changement d'activité principale. La perspective évolutionniste est capitale, dans le sens où, elle montre la particularité de l'évolution processuelle. C'est la transformation d'un actif secondaire en un actif principal qui

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

engendre la diversification. Mais il est important de souligner que la transformation d'un actif secondaire en un actif principal se fait par rapport aux environnements de sélection. La prise en considération de plusieurs environnements est de nature à marquer la rupture à la seule sélection sur le marché des biens. Dans l'approche évolutionniste, l'environnement n'est pas uniquement marchand, mais aussi technologique, financier, institutionnel etc. Chaque environnement exerce une pression sur la firme, le changement est alors conditionné par la capacité de la firme à mobiliser de manière efficiente son répertoire de routines. Néanmoins, en raison de la nature idiosyncrasique des routines et des savoir-faire accumulés par la firme, le changement d'activité s'opère vers des secteurs proches de son sentier d'origine. La construction d'un système de routines, tacite et évolutif, contraint les firmes à suivre un sentier précis. Sur la base de ces éléments, la diversification, peut être expliquée à partir de deux cas de figure. Le premier cas est lorsque la firme, conditionnée par son système de routines, se diversifie selon un itinéraire contraint (Dosi *et al*, 1990) puisque les orientations stratégiques futures dépendent des routines d'aujourd'hui. Selon cette perspective, la diversification se réalise le plus souvent par intégration verticale. À partir des routines et de savoir-faire construits dans le métier de base, des mouvements stratégiques le long de la filière sont réalisés par la firme pour assurer son développement.

Dans le deuxième cas, pour se diversifier, la firme est amenée à faire évoluer ces routines ou à en inventer des autres, en raison des modifications provenant de l'environnement. La firme peut être amenée pour saisir une opportunité de l'environnement à transformer un actif secondaire en un actif principal. Néanmoins, il est important de souligner que l'environnement n'est pas le facteur déterminant dans l'évolution de la trajectoire de la firme. Selon la théorie évolutionniste, l'existence de la firme est due aux limites cognitives des individus, et non à des imperfections du marché (Jensen et Meckling, 1976). L'apprentissage organisationnel permet à la firme, en tant qu'ensemble, de surmonter la rationalité d'individus particuliers.

1.1.4 La diversification selon l'approche des capacités dynamiques

L'approche des capacités dynamiques s'inscrit dans le prolongement du courant ressource, et se veut une réponse au contexte actuel, marqué, par un environnement dynamique et hyperconcurrentiel, et la part grandissante du cognitif (la connaissance) dans le management des firmes.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1.1.4.1 Définition du concept des capacités dynamiques

La définition de (Teece *et al.*, 1997) fait référence dans le champ des capacités dynamiques. Ils définissent ces dernières comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante* ». (Teece *et al.*, 1997, p.516). Dans un environnement mouvant et complexe l'organisation s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités d'apprentissage (Teece *et al.*, 1997). Par la suite, certains auteurs ont fait évoluer la définition de Teece en raison de la difficulté de son opérationnalisation. Par exemple, pour Eisenhardt et Martin, il s'agit de « *routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources* » (2000, p.1107). L'ensemble des routines constitue une forme de mémoire organisationnelle (Girod, 1995). Les routines sont appliquées de façon systématique et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible (Polanyi, 1966). La connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée, concentrée et comprise dans des routines organisationnelles. Dans ce sens, la firme se définit par sa compétence fondée sur des routines et des savoir-faire organisationnels et technologiques très souvent tacites et non transférables. Toutefois, dans la perspective de rendre le concept des capacités dynamiques plus opérationnel, Teece (2007) a proposé une définition récente qui va au-delà de la définition des capacités dynamiques par la modification des ressources et compétences, elle énonce les composantes qui induisent cette modification. Ainsi, selon Teece (2007), une capacité dynamique constitue la capacité à identifier une opportunité ou une menace, à saisir l'opportunité et à améliorer la compétitivité par la transformation des actifs intangibles et tangibles de l'entreprise. C'est sur la base de cette définition, que nous nous sommes basés, pour reconstituer et identifier les routines organisationnelles à l'origine de la capacité dynamique liée à la diversification des activités du groupe Cevital.

A. Les caractéristiques des capacités dynamiques

Selon Altintas (2015a ; 2015b), on peut identifier, à travers les travaux de la littérature, quatre conditions qui permettent de caractériser une capacité dynamique et de rendre son opérationnalisation moins abstraite. Ainsi, une capacité dynamique se caractérise par : (1) la récurrence (Winter, 2000 ; Altintas, 2015a ; 2015b) et (2) la stabilité du processus caractérisant la CD (Zollo et Winter, 2002), (3) la modification de la base de ressources (Teece, 2007) et (4) la performance qui résulte de la mise en œuvre du processus (Eisenhardt et Martin, 2000).

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Ainsi, la construction d'une capacité dynamique repose sur la capacité de l'organisation à répondre systématiquement aux changements de l'environnement (Teece et al, 1997 ; Teece, 2007). Cette capacité, peut-être, une aptitude (Teece et al, 1997 ; Zahra et al, 2006), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000), des routines (Winter, 2003), des compétences (Danneels, 2008). Quel que soit la conception de la capacité dynamique, cette dernière doit être le résultat d'un processus permanent stable, structuré et persistant. La conception des capacités dynamiques sous l'angle de compétence est intéressante. Cette perspective est de nature à nous montrer que les compétences assurant un apprentissage continu, permettent de perfectionner et renouveler un ensemble de compétences spécifiques et de les adapter aux variations de l'environnement. Ce type de compétences est incorporé dans des ensembles de règles et routines, des systèmes techniques et de gestion relativement stables (Azoulay et Weinstein, 2000). En ce qui concerne la modification des ressources et compétences, la littérature permet de considérer cette phase comme la caractéristique la plus importante (Teece et al, 1997). En effet, le processus de structuration et de modification des ressources permet de rendre perceptible le changement à deux niveaux. Le premier, est celui du management des compétences et de la connaissance, le second est celui de l'amélioration de la performance. Par conséquent, toute capacité qui n'induit pas un changement au niveau du management des compétences et des connaissances et au niveau de la performance, ne peut être qualifiée de capacité dynamique. Cette dernière, est une capacité de niveau supérieur (Katkalo et al, 2010), qui améliorent la performance organisationnelle (Teece et al, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

1.1.4.2 La construction des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques s'appuient sur les processus opérationnels d'une firme et sur ses ressources. Leur développement est fondé sur des routines et s'inscrit dans des trajectoires passées et en cours (Winter et Nelson, 1982). Selon Teece (2007), le processus de construction de la capacité dynamique se déroule en trois étapes. (1) Identification des opportunités et des menaces (2) saisie de l'opportunité (3) et maintien de la compétitivité par l'amélioration, la combinaison, la protection, et si nécessaire la reconfiguration des actifs intangibles et tangibles de la firme. « (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities and, (2) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and when necessary reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets (3) » (Teece, 2007, pp.1319). Ce processus met l'accent sur le rôle clé du management stratégique dans

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration des aptitudes internes et externes, des ressources et des compétences fonctionnelles (Teece et Pisano, 1994). La construction de la capacité dynamique s'accompagne par un changement systématique de la base de ressources, et est permissive par la récurrence du processus, c'est-à-dire qu'il se répète au moins deux fois (Altintas, 2015a, 2015b). La récurrence de la capacité dynamique met évidence le caractère évolutif des compétences (Helfat et Peteraf, 2003). En effet, la compétence peut être répliquée sur un autre marché géographique ou alors être redéployée sur un marché / produit différent. C'est le principe de la double réalité. Les capacités dynamiques existent dans les compétences de la firme, mais elles existent aussi dans l'objectivation du processus de création de valeur. On peut également observer la recombinaison de la compétence avec une autre compétence, d'une ressource avec une autre ressource. Dans ce cas, les ressources et compétences, forment un agencement évolutif qui permet à la firme de réaliser des produits ou des services uniques et qui procure à la firme un caractère idiosyncratique.

A. Les routines organisationnelles comme moyens de construction d'une capacité dynamique de diversification

Bien que le champ des capacités dynamique soit marqué par un développement important ces dernières années, les approches théoriques qui le constituent sont hétérogènes, ce qui rend la construction d'un cadre conceptuel stable et unifié difficile. Néanmoins Altintas (2012) considère que les capacités dynamiques forment un cadre intégrateur des approches ressources, connaissances et compétences. Nous nous inscrivons dans cette perspective, car l'intégration de ces différentes approches permet de prêter un caractère plus explicite des capacités dynamiques et de rendre leur niveau d'abstraction moins élevé. Nous mobilisons les concepts de routines organisationnelles et de capacité dynamique, et justifions le choix de ces concepts par le consensus par le lien entre les capacités dynamiques et les routines organisationnelles. (Winter, 2003 ; Zahra *et al*, 2006). Cependant, comme le souligne (Macher et Mowery, 2009), le lien inverse, c'est-à-dire, le rôle des routines organisationnelles dans la construction des capacités dynamiques n'a jamais été étudié. Néanmoins, le travail de Gooderham (2010) sur les cabinets de comptabilité en Norvège, et le travail d'Altintas (2017) sur un tour opérateur touristique, a démontré le rôle des routines organisationnelles dans la construction d'une capacité dynamique liée à la diversification des activités. Le travail d'Altintas est d'autant intéressant, car il envisage le processus de construction des capacités dynamiques selon le

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

principe de récurrence. On trouve cette idée dans les travaux de (Eisenhardt et Martin, 2000), ces auteurs, associent les capacités dynamiques à des processus récurrents. Winter (2003), reprend cette idée et indique que les capacités dynamiques ne relèvent pas de l'improvisation, mais sont le résultat d'un choix délibéré. Si sur le plan théorique le principe de récurrence fait consensus, très peu d'études ont cherché à analyser le déploiement des capacités dynamiques selon cette perspective. Nous nous inspirons donc de la démarche novatrice d'Altintas (2017) qui envisage ce processus sous l'angle de la récurrence. Nous proposons de rajouter la notion de spécificité afin de mettre en évidence des configurations spécifiques de routines, propres à chaque firme. La récurrence est identifiable en indiquant que les capacités dynamiques sont une réponse aux changements de l'environnement et elles interviennent dans un environnement dynamique (Teece *et al*, 1997 ; Teece, 2007). Cependant, cette conception de la récurrence admet implicitement que la réponse à la dynamique de l'environnement est adaptative et plus au moins similaire pour toutes les firmes, ce qui n'est pas le cas. En effet, les routines organisationnelles forment un système qui est défini comme un agencement évolutif de ressources et de compétences qui produit des changements idiosyncratiques, et procure à la firme un caractère unique. Ces routines ne sont ni transférables ni échangeables sur un marché. Par conséquent, la capacité dynamique d'une firme a une existence uniquement dans le cadre d'un agencement systémique des routines.

1.2 La théorie des coûts de transaction

Cette approche trouve ses bases d'inspiration dans l'article fondateur de Coase (1937). Ses travaux s'inscrivent en rupture avec l'approche classique qui considère les organisations et les institutions comme exogènes à l'analyse économique. Coase, fait apparaître un système d'interdépendance de relations entre agents qui sont confrontées à l'organisation complexe de la production et des échanges qui engendrent des coûts. Il devient donc nécessaire d'endogénéiser l'analyse des institutions et des organisations, de développer une approche internaliste (Menard, 2000). Les travaux de Williamson se situent directement dans le prolongement des travaux de Coase. Il approfondit l'analyse des coûts de transaction, et des formes contractuelles, pour tenter de répondre aux deux questions majeures que pose Coase : pourquoi certaines transactions sont-elles soustraites au marché pour être réalisées au sein d'une firme ? Et qu'est ce qui caractérise fondamentalement la firme, autrement dit, qu'est-ce qui différencie la coordination dans la firme, et la coordination par le marché.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Coase, démontre que la réponse à ces questions dépend de la différence entre les coûts associés au système du marché (coûts de transaction), et ceux associés à la coordination interne (coûts d'organisation).

Williamson approfondit l'analyse coasienne et se démarque des approches classiques qui considèrent le comportement des agents économiques comme étant rationnel. Il intègre dans son raisonnement la rationalité limitée de Herbert Simon : les agents ont des capacités cognitives restreintes, ils ne peuvent pas dans des situations complexes, prévoir tous les événements possibles, et anticiper parfaitement les conséquences de leurs actes. De cette conception, découle une implication importante : les contrats seront le plus souvent, *des contrats incomplets*, qui n'envisagent pas tous les événements possibles. L'incapacité des parties à rendre des contrats contingents tient à deux types de difficultés. L'incertitude et la rationalité limitée. Quand les contrats sont incomplets, cela engendre des coûts ex ante qui entraînent une sélection adverse, et des coûts ex post qui entraînent une situation d'aléa moral. L'incomplétude des contrats peut entraîner la nécessité de renégociations, elle laisse une marge de manœuvre aux parties ; elle va ainsi permettre les comportements dits *opportunistes*, la manipulation de l'information par les agents. C'est dans cette situation, que se pose alors le problème de l'opportunisme, et la manière de s'en protéger (Coriat et Einstein, 2010).

L'importance de tels coûts s'explique par le degré de confiance qui existe entre les partenaires. Les individus, en effet, ont une rationalité limitée et sont susceptibles d'avoir des comportements opportunistes. Autrement dit, les agents ne sont pas définitivement rationnels, mais le sont suffisamment pour être opportunistes (rationalité procédurale) (Brousseau, 1989). Cela signifie qu'un individu respectera la lettre mais non l'esprit de ces engagements si une opportunité de capter une partie du surplus destiné à son ou ses co-contractants se présente. Dès lors la gestion des contrats entraîne ces coûts spécifiques qui ont pour but de limiter l'incertitude et de contrecarrer l'opportunisme. Dans cette perspective, une organisation intégrée peut réaliser des économies de coûts de transaction telles qu'elle soit plus efficace que le recours au marché. L'opposition hiérarchie (organisation intégrée) — marché se trouve alors fondée.

Williamson approfondit son analyse en se penchant sur la question de la forme organisationnelle la plus efficace. Il intègre dans son analyse la prise en considération des phénomènes liés aux inséparabilités technologiques et articule son analyse sur la comparaison entre les économies liées à l'intégration et les coûts qu'elle entraîne par rapport au marché (coûts de fonctionnement). La transaction survient lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

une interface technologiquement séparable. L'auteur conclut à la supériorité de la forme multidivisionnelle : cette supériorité s'explique par d'importantes économies de transaction au niveau de chacun des éléments intégrés qui ont recours au « marché » (Williamson 1985, p1) interne organisé et minimisation des coûts de contrôle interne par rapport à la forme fonctionnelle.

Comme le remarque (Lavastre, 2001), la pensée de Williamson sur l'économie des coûts de transaction a évolué au fil de ses travaux, s'adaptant ainsi aux évolutions économiques. Ainsi, alors que, dans ses travaux antérieurs, son analyse est fondée sur une stricte opposition entre hiérarchie et marché, à partir de 1975, il évoque l'existence possible de formes intermédiaires ; et, en 1991, il mentionne et étudie plus particulièrement les arrangements institutionnels ("*governance structures*").

1.2.1 Définition des coûts de transactions :

Selon Arrow Kenneth (1969) les coûts de transaction sont des « *coûts de fonctionnement du système économique* » ("*costs of running the economic system*", Arrow, 1969, p. 48). Selon Williamson il existe deux catégories de coûts de transaction ("*Transaction cost economics of ex ante and ex post types are usefully distinguished*", (Williamson, 1985, p. 20).

- Les coûts ex ante :

Ces coûts sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord (Williamson, 1994, p.39). Ils correspondent donc aux phases de recherche d'information, d'établissement des cahiers des charges, de recherche des futurs partenaires, de dépouillement des offres, et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi.

- Les coûts ex post

Lorsque surgit une contingence que le contrat ne prévoit pas, il faut négocier à nouveau : si les agents sont opportunistes et s'il existe des actifs spécifiques, cela engendre des coûts ex post.

1.2.2 Les attributs des transactions

Les attributs des transactions en tant que facteurs déterminants des coûts de transactions, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernances (Ghertman, 2003).

Les arbitrages sur les choix de gouvernance se font en prenant en considération des modalités de transactions considérées (coeurdroy et Quélin, 1998). Le choix se fait en fonction de la configuration des transactions. (Williamson 1985), distingue trois attributs des transactions : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions, et le degré de l'incertitude.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1.2.2.1 La spécificité des actifs

Comme le remarque Ghertman (2003) la spécificité des actifs est un concept qui a inspiré un grand nombre de travaux empiriques (Klein et Shelanski 1995, Masten 1996). La source des coûts de transaction découle de l'existence d'actifs spécifiques. La notion de spécificité des actifs, peut être comprise sous l'angle de complémentarité et de redéployabilité. Les actifs sont complémentaires, leur coopération permettant de générer une quasi-rente par rapport à leur utilisation sans coopération, et ils sont redéployables parce qu'ils sont spécialisés, localisés de façon particulière ou parce qu'il n'existe pas de marché d'occasion. La cessation de coopération a donc un coût. (Brousseau, 1989). Un actif est considéré comme étant spécifique lorsque sa valeur d'usage est dépendante d'une transaction particulière. Autrement dit, la valeur d'usage d'un actif spécifique, avec un partenaire donné, est supérieure à sa valeur d'échange. Ainsi, Williamson pose la problématique suivante. Quand une firme s'implique dans une transaction nécessitant un investissement dans un actif fortement spécifique c'est-à-dire un actif qui n'admet pas une réplique de la transaction avec un autre client pour ne pas perdre de sa valeur, la transaction doit s'inscrire dans la durée afin de rentabiliser cet investissement. La spécificité des actifs, fait donc référence à des investissements durables effectués pour une transaction particulière. Afin de sécuriser ces investissements, il est important de mettre en place des garanties contractuelles et organisationnelles lors de la signature du contrat liant les deux parties. Comme l'indiquait (Ghertman, 2003, 1994), le concept de spécificité des actifs est particulièrement important puisqu'il influence de façon très substantielle les coûts de transaction mais également la nature du produit et de la technologie qui feront l'objet de la transaction. La spécificité des actifs influence donc les résultats en termes de choix stratégiques et de coûts de production. Plus les actifs seront spécifiques à une transaction entre deux partenaires, plus l'un et l'autre seront prêts à engager des investissements importants qui permettront des choix technologiques innovants et donc des économies d'échelle et de champ. (Ghertman, 2003). Comme le remarque Lavastre (2001), Williamson considère que ces investissements sont supportés en grande partie par le fournisseur plutôt que par l'entreprise cliente.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1.2.2.2 L'incertitude

L'incertitude se divise en deux composantes. L'incertitude interne qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. L'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle. Dans le détail l'incertitude s'explique par plusieurs facteurs :

- L'asymétrie informationnelle : elle correspond à des « pertes d'utilité » que la firme subit en comparaison avec une situation rentable où il n'y aurait pas un défaut dans l'information.
- L'opportunisme : selon Williamson, il peut correspondre à tout comportement qui a pour but de perturber l'accès à l'information (divulgarion d'informations erronées, rétention d'informations). Cet auteur rappelle que comme l'homme recherche souvent son intérêt propre, il faut tenir compte des faiblesses et de la rouerie de la nature humaine dans l'analyse des firmes.
- La rationalité limitée : cette une notion, empruntée à H. Simon, exprime les difficultés de l'individu à collecter, stocker et traiter l'information de manière fiable. Selon Williamson, la firme peut réduire l'incertitude due à la rationalité limitée des agents grâce à un réseau structuré de communication et à une prise de décision dans un système hiérarchique. L'incertitude est atténuée et la rationalité de l'individu est élargie grâce à l'ordre et à la hiérarchie. L'élargissement de la rationalité signifie que les individus ne cherchent plus à maximiser leurs gains (individuels), mais à accorder de l'importance aux aspects qualitatifs de la vie de la firme. L'incertitude de l'environnement due à la complexité des facteurs qui le régissent.

1.2.2.3 La fréquence

La fréquence s'analyse à partir du critère de la récurrence. Certaines transactions sont ponctuelles comme par exemple l'acquisition d'un bâtiment. D'autres en revanche sont plus récurrentes, comme les approvisionnements en matières premières. Dans le premier cas le recours aux institutions du marché reste suffisant et, en cas de litige, de recourir aux instances juridiques. En revanche, dans le second cas, il est utile de mettre en place des comités de coordination qui permettent de résoudre rapidement les éventuels conflits et de maintenir la relation.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

1.2.3 Les catégories et les dimensions des actifs spécifiques

Selon Williamson, les actifs spécifiques peuvent être de différentes natures. Il distingue six formes :

- **La spécificité du site** : elle est définie pour des équipements qui sont situés sur des localisations particulières afin de minimiser les dépenses de stockage et de transport. Elle est due à la complémentarité et à la place de ces actifs dans le processus de production localisé. Cela renvoie aux possibilités qu'ont les deux partenaires d'installer leurs unités de production proches les unes des autres. Ce phénomène entraîne une réduction des coûts de transport et des coûts de stockage (un seul stock commun suffit alors : le fournisseur y entreposera ses propres produits intermédiaires qui serviront d'inputs à l'entreprise cliente). Mais, une fois l'investissement réalisé, apparaît une situation de lock-in (Boissin, 1999, p. 10), avec l'interdépendance conduisant à un enfermement des parties au sein de la relation.
- **La spécificité des actifs physiques** : elle renvoie à la spécificité des équipements utilisés dans le processus de production. Ce sont des actifs personnalisés pour un usage particulier et unique. Le redéploiement de ces actifs ne peut se faire sans qu'il y ait une diminution de leur valeur.
- **La spécificité des actifs humains** : elle renvoie aux compétences idiosyncrasiques développées au sein de la firme par les employés (hauts potentiels). La spécificité apparaît quand les employés développent des compétences et de savoirs collectifs particuliers dans l'organisation.
- **La spécificité des actifs dédiés pour la transaction** : ce sont des actifs requis en surplus pour les besoins d'une transaction et qui n'auraient pas été achetés sans cela.
- **La spécificité liée à la réputation de la marque** : elle renvoie à des investissements dans le développement du nom de marque de l'entreprise. Elle traduit un actif intangible qui signale et valorise certaines qualités propres à un produit (Gatignon et Anderson 1988).
- **La spécificité temporelle** : Elle renvoie à la nécessité de coordonner dans le temps la gestion de la production et la prise de décision. Elle prend toute son importance lorsque le respect des délais joue un rôle important dans une activité.

Williamson retient deux dimensions pour l'identification de ces six actifs spécifiques :

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

- le degré de spécificité de l'actif : un investissement est décrit comme quelque chose de singulier, d'idiosyncrasique, de spécifique et de non redéployable.

- la magnitude de cet actif : il s'agit de la taille et de l'importance du montant investi
Selon Lavastre (2001, p.10), à ces deux dimensions, proposées par Williamson, il est possible de rajouter d'autres dimensions proposées par d'autres auteurs.
- L'importance de l'investissement (Joskow, 1987) : l'actif investi est décrit comme quelque chose "d'important" pour la transaction et pour la firme. Cet investissement est nécessaire et il revêt un aspect stratégique.
- La valeur d'usage de l'investissement (Anderson et Coughlam, 1987) : il s'agit là de l'utilité et de la valeur du savoir spécialisé transmis.
- La durabilité de l'investissement (Masten, 1986) : l'actif est décrit comme une chose durable, longue, voire éternelle.
- Le risque supporté par la firme qui investit (Gatignon et Anderson, 1988) : cela fait référence à un investissement effectué dans une situation de risque. L'entreprise qui investit risque de perdre son investissement.
- La visibilité de l'investissement (Klein et Leffler, 1981) : l'actif investi est décrit comme quelque chose de visible, de perceptible et/ou de clair.
- La présence de l'investissement (Monteverde et Teece, 1982) : l'investissement est réalisé pour une transaction spécifique, mais aucune autre information sur cet investissement n'est disponible.

1.2.4 Théorie des coûts de transaction et stratégie de diversification

La théorie des coûts de transaction (TCT) a été utilisée pour explorer une variété de questions en management stratégique (Shahab, 2021), dont la diversification et l'intégration verticale (Godfrey et Hill, 1995). Cette théorie permet de considérer la diversification comme une stratégie pour réduire les coûts de transaction (Lee, 2007). Selon l'approche de la TCT, quel que soit le choix d'une forme organisationnelle (marché, firme ou forme hybride) l'objectif est de réduire les coûts de transaction. Ces derniers découlent directement de la spécificité des actifs, de la fréquence des transactions et de l'incertitude. L'analyse Williamsonienne part du postulat que lorsque les coûts de transaction sont élevés en raison d'une forte incertitude ou de la spécificité des actifs, les firmes ont tendance à internaliser les actifs en question que de passer par le marché. Les résultats de l'étude de Jun (1997) sur l'impact des ressources sur la diversification des groupes sud-coréens, confortent la thèse de Williamson. Les firmes peuvent

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

économiser les coûts de transaction par l'intégration verticale amont et/ou aval et les contrats à long terme lorsque la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude sont élevées. Selon Dosi, *et al* (1990), le choix de l'intégration verticale découle des contraintes de sentiers, ces dernières sont susceptibles de requérir l'utilisation des actifs spécifiques de transaction afin de réaliser une production efficiente à faible coûts. Lee (2007) s'appuyant sur le travail de Montgomery (1994), va plus loin dans l'analyse et fait la jonction entre le TCT et RBV. Pour cet auteur, Si la firme détient des ressources excédentaires, elle doit faire un arbitrage entre deux configurations. Elle doit choisir entre la vente aux autres firmes ou leur utilisation à l'intérieur de l'entreprise. Sa décision va dépendre des coûts de transaction des ressources sur le marché. Dans le cas où la transaction des ressources spécifiques, intégrant des connaissances, n'est pas efficiente sur le marché, les firmes ont intérêt à exploiter la complémentarité de leurs ressources à l'intérieur pour surmonter ce défaut de marché. (Grant, 1996). Selon cette perspective, les firmes sont contraintes de se diversifier vers des industries liées où les ressources spécifiques peuvent être utilisées, ce qui économise les coûts de transaction. Le transfert inefficace des connaissances par le biais du marché, conduit à l'interdépendance des activités. Ghazi (2000) explique cette idée par l'exemple suivant : Deux étapes du même processus productif A et B, seront intégrées dans la même structure si la production à l'étape B nécessite un accès à la connaissance utilisée dans l'étape A. L'internalisation permettrait de mieux gérer cette interdépendance et d'harmoniser le processus de production à travers une meilleure synchronisation.

1.2.4.1 La diversification par voie d'intégration verticale

Les travaux sur l'analyse de l'intégration verticale comme moyen de réduction des coûts de transaction liés au système de marché sont abondants (Gabrié, 2001). Cependant, c'est Williamson qui a le plus approfondi cette conception de l'intégration verticale et a fourni un cadre de base à l'analyse de la défaillance du marché. En se basant sur les travaux de Coase, Williamson a développé une analyse profonde sur l'influence des coûts de transaction sur la décision des firmes.

(Benadjaoud, 2003) a synthétisé les propositions de l'approche des coûts de transaction de la manière suivante :

- Pour réaliser un ensemble de transactions, la firme dispose de deux instruments alternatifs : le marché comme mode d'organisation et la firme.
- L'arbitrage entre les deux modes dépend de l'efficacité de chacun à réduire les coûts.

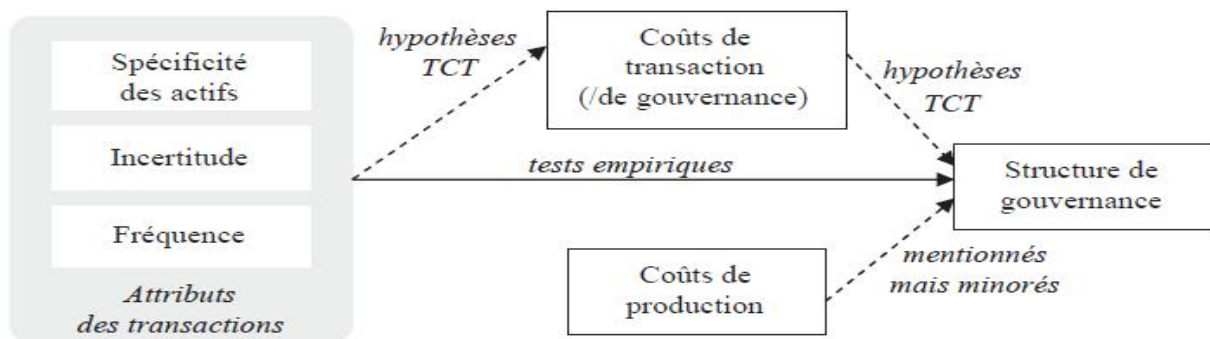
Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

- Les coûts liés à l'exécution des contrats par le biais du marché dépendent des caractéristiques des parties (facteurs humains) et des propriétés objectives du marché (facteurs d'environnement).

- Les facteurs humains et transactionnels à l'origine des obstacles aux échanges entre les firmes sont applicables aux deux modes alternatifs.

C'est ainsi que Williamson détermine les facteurs humains et les facteurs d'environnement pour décrire les conditions dans lesquelles les contrats seraient coûteux et donc il serait préférable d'internaliser une activité.

Figure 7 : Cadre théorique TCT de l'intégration verticale



Source : chanson, 2014, P.183

1.2.4.2 La stratégie d'intégration verticale : un mouvement singulier de diversification

L'intégration verticale constitue une modalité particulière de diversification qui vise à lancer des mouvements stratégiques le long de la filière (processus productif). La première raison de la diversification, expliquée par la TCT, est la minimisation des coûts de transaction par l'intégration verticale entre entreprises situées à différents stades d'une même filière productive, c'est-à-dire que la firme doit décider de faire un produit (transaction interne) ou de le faire faire (transaction sur le marché) (Lee, 2007).

Bien que l'intégration verticale soit un cas particulier de la diversification, elle est considérée comme un mouvement stratégique très répandu parmi les firmes. La firme entre dans une nouvelle activité mais suivant la chaîne d'opérations du produit de base. En effet, c'est dans son environnement proche que l'entreprise trouvera le plus souvent les possibilités à exploiter des synergies de compétences (Détrie et Ramanantsoa, 1983).

Chaque métier étant caractérisé par une combinaison de FCS, dont certains sont spécifiquement liés à la filière englobant le métier considéré, l'intégration constitue un type très répandu de la diversification. Very (1991) partage la même idée est considère que si la réalisation d'une nouvelle étape du processus de production/vente entraîne l'entreprise dans de nouvelles arènes

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

concurrentielles, l'intégration verticale doit être considérée comme diversification (même si les liens particuliers sont exploités en termes de transactions internes).

1.2.5 Les déterminants de l'intégration verticale

La décision d'opérer des mouvements d'intégration aux différents stades du processus productif n'est pas fondée sur un simple calcul économique en comparant les avantages et les inconvénients. Plusieurs arguments sont avancés pour expliquer la stratégie d'intégration verticale. Nous retenons les déterminants structurants de l'intégration verticale à savoir, la réduction des coûts de transaction, les déterminants technologiques et la structure du marché.

1.2.5.1 La réduction des coûts de transaction

Les analyses contemporaines des déterminants de l'intégration verticale insistent essentiellement sur la recherche d'économies de coûts de transaction. L'examen de ces déterminants passe alors par la recherche des facteurs qui font apparaître ou augmenter les coûts de transaction. L'asymétrie de l'information est à l'origine de ces coûts. Elle a pour première conséquence d'obliger les agents d'acquérir l'information pour les besoins de leurs échanges. Cependant, la recherche d'information engendre des coûts du fait de son asymétrie. Dans ce cas, la minimisation des coûts d'échange passe par le recours à l'organisation interne.

La seconde conséquence de l'imperfection de l'information réside dans l'incertitude du contexte dans lequel les échanges s'effectuent. En raison de cette incertitude, les agents sont considérés comme faisant preuve d'une rationalité limitée. Les transactions sont donc exposées au comportement opportuniste de certains agents. Ces hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme tendent à accroître les coûts d'échange par le marché (les coûts de transaction). Ces derniers sont particulièrement élevés lorsque les actifs qui font l'objet de la transaction sont spécifiques. En effet, la présence d'actifs spécifiques rend plus coûteuses les conséquences des hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme.

La théorie des coûts de transaction considère le degré de spécificité des actifs comme étant le principal déterminant de la décision d'intégration verticale de la firme.

Cette stratégie est considérée comme le mode d'organisation des transactions le plus efficace en termes de coûts lorsque les coûts du recours au marché sont élevés.

Toutefois, Gabrié (2001), tout en s'appuyant sur les critiques de Simon et Coase, remet en cause l'affirmation répétée de Williamson selon laquelle sa théorie de l'intégration verticale est confrontée par de nombreuses études empiriques. Cet auteur, avance que la raison majeure de la production interne réside dans la volonté d'innover, ainsi que dans la rapidité et les

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

protections générées à ce niveau par l'internalisation, et non dans les coûts de transaction issus de la sous-traitance. Cet auteur pense que le facteur innovation est certes important, en termes de compétences techniques particulières des entreprises, mais il ne doit pas être surestimé aux dépens des autres raisons du degré d'intégration, à savoir le degré de maturité d'une industrie, l'aversion au risque des firmes en matière de prise en charge des variations de la demande, et les économies d'échelle. Il estime aussi qu'un autre phénomène joue un rôle important sur le degré d'intégration. Il s'agit de l'état du rapport de force entre le capital et le travail dans les économies capitalistes. D'après ce même auteur, une analyse de l'intégration verticale en termes de coûts de transaction n'a véritablement de sens que lorsque les activités sont indépendantes d'un point de vue technologique et peuvent être réalisées dans des temps et des espaces différents. Pour Benadjaoud (2003), la théorie des coûts de transaction fournit une explication partielle du comportement des firmes face au choix entre l'externalisation (recours au marché) et l'internalisation (intégration verticale). Cependant, cette théorie n'exprime aucune relation de causalité entre le choix de l'intégration verticale et les facteurs liés à la firme et/ou à son environnement (marchés, concurrents, etc.).

1.2.5.2 Les déterminants technologiques

En s'intégrant, la firme peut obtenir des avantages techniques et technologiques. En combinant un ensemble d'activités, qu'elles soient semblables ou différentes d'un point de vue technologique, la firme est en mesure de réduire ses coûts et augmenter son efficacité du fait de la compression du nombre d'étapes du processus productif rendue possible grâce à une meilleure coordination de celles-ci. Par ailleurs, la maîtrise de l'aspect technique et technologique permet une réduction substantielle du nombre d'opérations techniques, un meilleur contrôle de la qualité et acquisition de nouvelles technologies amont et/ou aval. Il est néanmoins important de souligner qu'une analyse de l'intégration verticale en termes de coûts de transaction n'a véritablement de sens que lorsque les activités sont technologiquement indépendantes et peuvent être réalisées dans des temps et des espaces différents (Gabrié 2001). L'interdépendance des technologies peut être illustrée à travers l'exemple de la technique de laminage. Celle-ci doit correspondre à la qualité de l'acier traité. Il est donc impératif pour les deux entreprises de s'entendre sur les technologies et sur la taille de leurs équipements respectifs. Ensuite les rythmes de production doivent être harmonisés en permanence, il faut donc s'accorder sur le temps de travail, sur les pénalités en cas de non-respect de ces délais. Ce processus de coordination entre les technologies respectives des entreprises, peut engendrer des

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

coûts de transaction si l'une des entreprises est défaillante. Le choix de l'intégration verticale peut donc être justifié dans ce sens.

1.2.5.3 L'intégration comme réponse à une structure de marché

Indépendamment des motifs stratégiques propres à l'entreprise (pouvoir de marché, élévation des barrières à l'entrée, etc.) la solution de l'intégration peut être une réponse aux contraintes imposées par la structure de base du marché. Cette explication est la plus ancienne et l'une des plus utilisée (Meritet, 2000). Selon les hypothèses de la théorie classique, le choix de l'intégration verticale n'est pas justifié. En effet, les firmes n'ont aucun intérêt à s'intégrer dans un marché caractérisé par une concurrence pure et parfaite et où les coûts et les prix des consommations intermédiaires et des produits sont connus et le coût de la recherche de l'information est inexistant. En effet, dans le contexte où le fonctionnement du marché tend à l'équilibre entre l'offre et la demande par le prix du produit, les firmes n'ont donc aucun intérêt à s'intégrer. Un marché parfaitement concurrentiel n'existant pas dans la réalité, ce qui entraîne un relâchement de l'une des hypothèses de la théorie classique et donc une incitation pour la firme à s'intégrer verticalement (Spengler, 1959, cité par Benadjaoud 2003). Dans ce cas, les firmes pourraient s'intégrer soit en amont pour sécuriser les approvisionnements, soit en aval pour prévenir des substitutions dans les derniers stades de production ou pour étendre leur pouvoir monopolistique en aval.

L'analyse des déterminants de l'intégration verticale dans la théorie économique se fonde donc directement de l'imperfection des marchés.

Par ailleurs, la relation qui existe entre les caractéristiques des marchés, les conditions concurrentielles que subissent les firmes et les stratégies de développement choisies par ces firmes est l'une des préoccupations majeures des recherches en économie industrielle et en management stratégique. Plusieurs travaux, notamment ceux de la Harvard Business School se sont penchés sur l'influence de la structure des marchés sur les choix stratégiques des firmes. Porter (1985) dans son ouvrage *Competitive Advantage* a montré qu'il existe une relation entre les activités stratégiques des firmes et les caractéristiques de l'environnement (les secteurs en particulier). L'hypothèse généralement admise est que les firmes opèrent des choix stratégiques différents selon les caractéristiques de leurs activités principales et les pressions concurrentielles qu'elles subissent. Pour M. Porter, cela revient à considérer que plus les fournisseurs ou les clients sont concentrés, plus leur pouvoir de négociation est élevé et plus l'entreprise est incitée à faire elle-même pour contourner cette force concurrentielle.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

Cette explication trouve ses fondements dans le modèle SCP de l'économie industrielle dont Porter est héritier. Ce modèle part du postulat que la structure d'un secteur influe sur le comportement stratégique des firmes et ce dernier influe sur la performance. En effet, celles-ci adoptent des comportements stratégiques différents selon les pressions concurrentielles qui s'exercent dans leur secteur d'activité principale.

Ainsi, les firmes qui se développent dans des marchés relativement stables où les pressions concurrentielles sont faibles, et qui détiennent des parts de marché relativement importantes, auraient tendance à adopter une stratégie de forte intégration verticale.

Au final, les firmes s'intègrent pour de nombreuses raisons qui peuvent se combiner entre elles. Selon Very (1991), un mouvement d'intégration verticale peut être entrepris par une firme pour répondre à un besoin d'acquisition d'une ressource ou compétence permettant de renforcer sa position concurrentielle dans un domaine d'activité stratégique. L'accès aux compétences est dans ce cas, conditionné, par la disposition d'information pertinente du nouveau secteur qui permet également de juger du degré de difficulté d'acquisition des compétences nécessaires au succès. Ces quelques déterminants se rattachent tous à la notion de filière de production qui est fondée sur la perception des flux physiques au travers des différents stades de production.

1.3 La diversification selon l'approche du pouvoir de marché

Le pouvoir de marché peut s'analyser selon les types de diversification. Dans le cas d'une diversification liée, le pouvoir de marché se construit par l'intégration verticale ou horizontale. L'intégration horizontale permet d'augmenter le pouvoir de marché en intégrant des entreprises du même secteur, et en supprimant la concurrence entre elles. Dans le cas d'une diversification non liée, le groupe diversifié s'accroît grâce à son pouvoir congloméral aux dépens de ses concurrents (Lee 2007). La présence du groupe diversifié sur de multiples marchés lui permet de renforcer son pouvoir de marché (Ghemawat et Khanna, 1998). Le groupe diversifié ne cherche pas à maximiser les profits sur tous les marchés. Si une entreprise reçoit une aide provenant des autres firmes affiliées rentables, elle peut dominer son marché en pratiquant une politique de prix prédateur, bien qu'elle ne réalise pas une bonne performance. Le groupe peut élargir et défendre continuellement son pouvoir congloméral par le biais de cette stratégie et la firme concernée peut exclure ses concurrents qui n'appartiennent pas aux groupes diversifiés dans son marché. Les économistes identifient trois méthodes « anti-compétitives » par lesquelles les groupes diversifiés peuvent saisir le pouvoir de marché (Montgomery, 1994). Une firme utilise ses propres profits pour supporter la politique du prix prédateur d'une autre firme

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

affiliée (subvention croisée). Les concurrents qui s'affrontent sur les divers marchés, reconnaissent leur interdépendance et évitent d'engager une compétition vigoureuse, ce qui monopolise le marché en excluant les firmes indépendantes (patience mutuelle). Au cours d'une transaction entre les firmes du groupe, une firme achète les produits de ses filiales à des conditions favorables, ce qui bloque l'accès des petits concurrents au marché (achats réciproques).

Ces pratiques entraînent cependant une baisse de la concurrence et la concentration du marché, ce qui influe sur la politique économique et justifie l'intervention du gouvernement dans l'économie.

En se diversifiant, les firmes cherchent donc à accroître leur pouvoir de marché afin d'imposer au marché un prix différent de celui qui résulterait d'un marché parfaitement concurrentiel. En créant des barrières à l'entrée pour limiter la concurrence, la diversification notamment par la voie de l'intégration verticale constitue pour la firme un excellent moyen pour acquérir des avantages stratégiques à long terme.

L'exclusion des concurrents aval non intégrés est possible lorsque ceux-ci sont privés des offres d'intrants contrôlées par la firme intégrée. De même pour les concurrents amont non intégrés lorsqu'ils sont exclus des achats des divisions aval de la firme intégrée. Selon Meritet (2000), l'intégration verticale peut être obtenue lors :

- La création d'une firme : dans ce cas l'entreprise sera dite créée « verticalement intégrée » réalisant plusieurs opérations à différents stades se succédant de la filière de production
- Une opération de croissance interne : une entreprise peut créer une capacité de production à un stade de la filière différent de celui où elle est située.
- Une opération de fusion-acquisition entre firmes situées à un niveau proche de production : une entreprise peut acquérir son fournisseur pour assurer ses approvisionnements, ou son distributeur pour assurer sa commercialisation.

1.4 La diversification selon l'approche de la théorie de l'agence

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

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

niveau de diversification, car ce mouvement stratégique est en faveur des dirigeants que celui des actionnaires. Selon cette logique la diversification est favorable aux managers, car elle permet leur enracinement dans la firme à travers la réduction du risque personnel, l'augmentation de leur pouvoir et de leur prestige, l'accroissement de leur rémunération et leur importance. Dans l'entreprise moderne décrite par Berle et Means (1932) 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).

La théorie de l'agence fournit donc un cadre explicatif pertinent sur le lien entre structure actionnariale et niveau de diversification (Amihud et Lev, 1999). À l'origine, cette théorie propose une approche de deux problèmes fondamentaux qui émergent dans les situations où une partie (le principal) délègue une activité à une autre partie (l'agent). Le premier problème est celui de la difficulté pour le principal de contrôler le travail de l'agent. Le second problème est celui du partage des risques lorsque le principal et l'agent n'ont pas la même conception du risque. La théorie de l'agence repose sur un ensemble de conceptions relatives à la nature des relations entre le principal et l'agent (Eisenhardt, 1989). Il y a des divergences d'intérêt au niveau organisationnel entre le principal et l'agent en raison de l'existence d'asymétrie informationnelle dans l'organisation et les décisions individuelles sont guidées par des comportements opportunistes et utilitaristes qui conduisent respectivement à des situations d'aléa moral et de sélection adverse.

Les conflits potentiels sont résolus par les incitations financières. L'objectif des décisions est la recherche d'efficacité, mais les acteurs agissent en situation de rationalité limitée. Il convient donc de structurer de manière optimale le contrôle des résultats ou du processus de prise de décision.

1.4.1 Les motivations des dirigeants à opérer des mouvements de diversification

Dans une logique d'agence, les dirigeants peuvent choisir la diversification comme mode de développement pour plusieurs raisons. Tout d'abord une baisse du risque de leurs portefeuilles personnels et imparfaitement diversifiés (Amihud et Lev, 1981 ; May, 1995), via la réduction

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

du risque de faillite, qui concerne aussi bien le risque financier que le risque humain, et de ses coûts (directs et indirects) ; des bénéfices privés ensuite. Ces bénéfices privés sont liés à la gestion de firmes plus grandes et plus diversifiées, qui procure un certain pouvoir et un certain prestige (Jensen, 1986), surtout lorsque la rémunération des dirigeants est liée à la taille de l'entreprise (Jensen et Murphy, 1990). La diversification peut ensuite aider le dirigeant à se rendre indispensable pour l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1989) et lui permettre d'utiliser et de protéger son capital organisationnel et humain.

Suivant cette logique, la diversification est choisie comme mode développement, car elle permet au dirigeant de développer son capital relationnel et spécifique pour s'ancrer d'avantage dans la firme et sécuriser son emploi et s'assurer des rémunérations importantes.

En choisissant la stratégie de diversification comme vecteur de développement, les dirigeants s'appuient sur une asymétrie informationnelle importante leur permettant une rétention de l'information et de la rendre plus complexe quant à son appréhension par les actionnaires (Ducassy et Prévot, 2004). Une étude récente réalisée par D'costa et Opare (2022) a démontré que les dirigeants font des ajustements efficaces en matière de ressources lorsque la firme génère un excédent de ressource. Ces ajustements permettraient ainsi aux dirigeants de s'enraciner dans la firme. En ce sens la théorie de l'agence et la théorie des ressources se rejoignent pour expliquer le choix de la diversification comme voie de développement par les dirigeants.

2. les formes de la diversification

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

2.1 Les formes de diversification selon les déterminants

En fonction des déterminants de la diversification, il est courant de distinguer deux types : diversification reliée (*related diversification*) et diversification non-reliée (*unrelated*

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

diversification). Selon (Benadjaoud, 2003), la diversification est considérée comme liée si au moins une des quatre caractéristiques suivantes est présente :

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

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

2.1.1 La diversification liée

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

Grandval et Vergnaud (2006) considèrent qu'une diversification est liée si les nouvelles activités et les activités déjà existantes de la firme présentent des facteurs-clés de succès similaires et ont des compétences fonctionnelles communes. Ces dernières peuvent être organisationnelles stratégiques ou opérationnelles. Elles sont organisationnelles lorsqu'elles s'expriment par la possibilité d'un partage de certains départements et services ; elles sont stratégiques lorsqu'elles permettent l'exploitation de compétences managériales similaires ; elles sont opérationnelles. (Benadjaoud, 2003)

La diversification liée consiste donc à se développer dans une activité qui présente un ou plusieurs liens avec les activités existantes. Ces liens peuvent concerner des domaines aussi variés que la technologie, la distribution, la clientèle et le marketing, et facilite la réalisation des synergies. La complémentarité des activités est susceptible de permettre des économies de champs et d'ajouter de la valeur aux produits commercialisés. La diversification liée peut être destinée à accroître le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur. Elle peut s'expliquer par l'évolution de la demande. Les économies de champ se référant à la différence entre la somme des coûts plusieurs activités menées conjointement et la somme des coûts de ces même activités menées indépendamment les unes

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

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

2.1.1.1 La diversification liée par voie d'intégration verticale

L'intégration verticale est une forme de diversification répandue dans le monde entier. L'intégration verticale, est une stratégie qui consiste à réaliser tout ou une partie des activités en amont ou en aval de la filière de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès de fournisseurs ou de clients. Elle réduit l'incertitude sur les coûts et volumes des matières (en amont) et sur les conditions commerciales, coûts et volumes des produits finis par création de marchés captifs (en aval). L'intégration verticale permet d'accroître le pouvoir de marché et de diminuer les coûts de transaction. Ces coûts de transaction peuvent être plus élevés lorsque les deux entreprises sont indépendantes et agissent sur un marché que lorsque les deux acteurs font partie d'une même organisation et sont coordonnés par une hiérarchie (Tarrondeau, 1998). L'internalisation d'une activité auparavant réalisée à travers le marché permet la réalisation d'économies de production grâce à la suppression d'étapes logistiques liées au transfert physique des biens d'un site à l'autre. Elle autorise aussi des économies liées à l'organisation du transfert du bien et favorise la flexibilité organisationnelle. A travers l'intégration verticale, les firmes cherchent souvent à augmenter le contrôle de la valeur ajoutée du produit.

2.1.1.2 La diversification liée par voie d'intégration horizontale

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

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

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

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

2.1.2 La diversification non reliée

Dans le cadre d'une diversification non liée, l'entreprise est amenée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. L'équilibre entre les activités est le critère recherché dans cette forme de diversification. Une entreprise peut chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources générées par des activités en phase de maturité. De même, une entreprise dont les activités sont arrivées à maturité peut décider de placer ses ressources excédentaires dans des activités qui présentent des perspectives de développement intéressantes. Les entreprises dont la spécialisation est très étroite ou épuisée, peuvent également opter pour une diversification conglomerale afin de réduire l'indépendance d'une seule activité.

La diversification non-reliée recouvre l'intégration d'entreprises appartenant à différentes industries sans rapport vertical ni horizontal, pour profiter d'opportunités d'investissements intéressantes, pour équilibrer les activités en multipliant les domaines d'intervention, pour se trouver sur des produits dont le cycle économique est inversé par rapport à celui de son produit de base, et pour créer un marché financier interne. La diversification conglomerale peut s'expliquer aussi par l'existence de fortes contraintes de sentiers, un apprentissage lent, et une sélection faible. (Faire des renvois de bas de page pour expliquer la sélection et la notion de sentier).

2.2 Les formes de diversification selon la position concurrentielle et l'attrait du secteur

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

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

- L'attractivité *du segment* stratégique sur lequel l'entreprise exerce son activité principale ; celle-ci est essentiellement liée à la maturité du métier considéré, mais aussi aux règles du jeu concurrentiel ;
- La *position concurrentielle* de l'entreprise dans son activité principale, appréciée par rapport aux caractéristiques de ses principaux concurrents, mais aussi en fonction de son savoir-faire potentiel.

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

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

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

Elle conduit à distinguer quatre types de diversification¹ :

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

Figure 8 : les quatre types de diversification

		Positionnement concurrentielle sur le secteur de départ		
		Forte	moyenne	faible
+ A T T R A I T -	Diversification De Placement		Diversification	Diversification
	Diversification De Redéploiement		De confortement	de survie

Source : Détrie et Ramanantsoa (1983, P93)

2.2.1 La diversification de placement

Elle concerne les entreprises ayant un positionnement favorable dans un métier et qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités. La diversification de placement variera en fonction de l'importance de l'excédent de ressource financière caractérisant la situation de l'entreprise considérée. L'ampleur de la diversification de placement dépend, naturellement, de

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

l'importance de cet excédent financier. Le montant du placement n'est cependant pas déterminant. Sa *rentabilité*, en revanche, l'est davantage (Détrie et Ramanantsoa, 1983, p. 94). Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale.

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

- Le *placement est financier* si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie ;
- Le *placement est industriel* si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible. Dans cette hypothèse, la participation doit conférer à l'entreprise un réel pouvoir d'influence dans les décisions. La reprise d'EDS, l'« inventeur » du *facilites management*, par General Motors qui s'en est cependant depuis séparé avec une belle plus-value en constitue une illustration.

2.2.2 La diversification de redéploiement

Son fondement économique apparaît exclusivement industriel. Face à une situation stratégique caractérisée par une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant, la diversification devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin. La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate. Selon le délai fixe pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Toutefois, l'accélération des mutations environnementales conduit de plus en plus les entreprises à privilégier le domaine de diversification présentant le maximum de synergies utilisables, afin de bénéficier dès le départ d'un avantage concurrentiel.

2.2.3 La diversification de confortement

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

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

stratégie de différenciation, l'adjonction d'une activité connexe au métier traditionnel de l'entreprise lui permettant de battre en brèche la logique de volume, qui lui est défavorable.

2.2.4 La diversification de survie

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

Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Compte tenu du faible niveau des ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les possibilités de reconversion devront tenter d'utiliser le plus possible les savoir-faire détenus. Les synergies de compétence devront être exploitées au maximum. Le choix du domaine de reconversion sera toutefois limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie.

Tableau 8 : caractéristiques essentielles des différents types de diversification

	Placement	Redéploiement	Confortement	Survie
Critères de choix	Rentabilité (liée parfois au savoir-faire)	Potential du secteur : -croissance -rentabilité	Existence de synergies avec l'activité de départ	Possibilité de reconversion (savoir-faire)
Taille	Selon liquidités disponibles ; plutôt faible par rapport à l'activité d'origine	Selon liquidités disponibles ; plutôt importante par rapport à l'activité d'origine	Limitée	Faible par rapport à l'activité d'origine
Niveau de rentabilité souhaité et horizon	Très forte Long terme	Supérieure à l'activité d'origine Moyen/long terme	Amélioration de la rentabilité globale Court terme/ moyen terme	Satisfaisant Court terme
Mesure de critère de performance	Intrinsèque	Intrinsèque	globale	Intrinsèque
Forme de participation	Minoritaire ou majoritaire	Probablement majoritaire	Probablement majoritaire	Absolument majoritaire
Caractère de nécessité	Faible	Moyen	Moyen	Fort

Source : Détrie et Ramanantsoa, 1983, p.98

Chapitre 2 : La stratégie de diversification : Déterminants et formes

3. Les risques de la diversification

La stratégie de diversification et le risque sont étroitement liés puisque la réduction du risque a pu être présentée comme un des motifs principaux de la diversification. En tant que composante essentielle de la décision stratégique, le risque trouve naturellement sa place dans bon nombre d'études empiriques qui relèvent de la recherche en stratégie (Maurer, 2007).

Selon Détrie et Ramanantsoa (1983), il est nécessaire de bien différencier le risque de la diversification, qui s'analyse en termes de réussite ou d'échec de la nouvelle activité, du risque de l'entreprise qui pratique cette diversification, et qui peut s'exprimer comme la probabilité de se trouver dans une situation plus mauvaise après la diversification qu'avant. Aussi doit-on apprécier ce risque de l'entreprise en fonction de l'horizon de la diversification. Si les diversifications de placement et de redéploiement ne comportent qu'un risque limité à court terme, elles engagent l'avenir de l'entreprise, à plus long terme, et ne sont donc pas exemptes de risques. Une entreprise qui choisit un mauvais secteur pour envisager un redéploiement risque de voir sa situation financière particulièrement altérée dans le futur, faute d'avoir su investir dans un domaine rentable. En revanche, la diversification de survie n'est risquée qu'à court terme : une reconversion menée sans grand succès risque à tout moment de précipiter la faillite. Mais, à plus long terme, le risque est faible dans la mesure où la situation de départ laisse présager un lent glissement vers la cessation d'activité.

Conclusion du chapitre 2

Ce deuxième chapitre était consacré aux différentes théories explicatives qui pourraient nous permettre de répondre à la question posée par notre problématique.

Nous avons successivement envisagé cette question sous l'angle du courant ressource, la théorie des coûts de transaction, le pouvoir de marche et la théorie de l'agence. Bien que les théories abordées précédemment reposent sur des conceptions différentes de la firme, elles convergent à l'exception de la théorie de l'agence à mettre l'accent sur l'utilisation efficace des ressources et des compétences. Mais la stratégie de diversification ne s'envisage pas seulement du point de vue des déterminants, il est tout aussi important de mettre en évidence les formes de la diversification pour élucider l'évolution de cette stratégie au fil du temps. Ces formes peuvent être envisagées selon que l'on s'intéresse à la nature de la stratégie de diversification, au contexte dans lequel elle s'opère ou aux raisons qui les animent. Nous avons retenus les caractéristiques des ressources et la position concurrentielle de la firme. Les caractéristiques des ressources, permettent de mettre en évidence deux formes de diversification, reliée ou non reliée, en fonction du caractère redéployable ou non des ressources. Selon la position concurrentielle de la firme et l'attractivité du secteur, quatre types de diversification peuvent être distingués :

- La diversification de placement
- La diversification de redéploiement
- La diversification de confortement
- La diversification de survie

Chapitre 3 : cadre épistémologique et méthodologique

La littérature de référence sur les questions de logique, d'épistémologie et de méthodologie en science de gestion est extrêmement abondante. Comment la connaissance en sciences de gestion est-elle produite et progresse-t-elle ? Dans la recherche en sciences de gestion, les questions épistémiques et méthodologiques font l'objet de débats et de controverses assez vifs. En effet, la recherche en science de gestion pose trois problèmes comme conséquences de trois facteurs (Ben Aissa, 2001) : l'épistémologie éclectique, le pouvoir important du sujet, et l'élément de praxis.

Le choix d'un positionnement épistémologique et méthodologique est une étape cruciale dans un travail de recherche. Ce dernier repose pour reprendre Perret et Séville sur « *une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. L'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* » (2007, p.13).

Comme le suggère Koenig (1993), s'interroger sur le statut de la connaissance produite et sur sa nature constitue un préalable pour toute recherche. De ce fait, l'objectif de ce chapitre est de bien situer notre travail sur le plan épistémologique, de présenter ses étapes et d'exposer les choix méthodologiques retenus

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

1 L'épistémologie de la recherche

Selon Piaget, l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables.* » (1967, p.6). Le terme constitution recouvrant à la fois les conditions d'accessions et les conditions proprement constitutives. Cette définition s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? Quant à Wacheux (1996), l'épistémologie est « *les sciences des sciences* », ou « *la philosophie de la pratique scientifique.* Elle « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance.* » (Perret et Séville, 2007, p.13). L'épistémologie s'intéresse donc à l'étude de ce qu'est la connaissance. Elle répond à la question : qu'est-ce que connaître ? Elle s'intéresse entre autres à la nature de la relation qui existe entre le chercheur et l'objet étudié. Cette relation dépend en grande partie de la position ontologique du chercheur. Cette dernière, s'intéresse à la nature fondamentale du réel. Elle répond à la question : qu'est-ce que la réalité ?

De ce qui précède, on remarque que toutes les définitions de l'épistémologie mettent l'accent sur le statut de la connaissance et les conditions de son élaboration. Pour notre part, nous considérons que c'est par la pensée qu'on accède à la connaissance.

La réflexion épistémologique s'impose à toute recherche qui s'opère (Martinet 1990), non seulement elle guide le chercheur dans ses actes de production de connaissance, elle permet aussi de légitimer le travail de recherche, et à ce titre, cette section mérite qu'elle soit accordée à l'explication de notre positionnement épistémologique adopté dans le cadre de ce travail doctoral. Nous présentons d'abord les principales caractéristiques des trois principaux paradigmes épistémologiques, puis, nous justifions le choix de la posture épistémologique retenue.

1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche

Notre recherche portant sur l'analyse des déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital nous a amené à réfléchir sur les présupposés épistémologiques. Il est communément admis que le positionnement épistémologique, le protocole de la recherche et le choix des méthodes doivent être cohérents à la fois avec la problématique avancée, le contexte, le déroulement de la recherche et le niveau des connaissances dans le domaine étudié (Royer et Zarlowski, 2007). Trois grands paradigmes épistémologiques sont traditionnellement identifiés en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Selon de Kuhn (1983), chaque paradigme a son propre positionnement par

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

rapport au pourquoi, quoi et comment de la recherche, nous avons jugé utile de brosser de façon transversale les réalités de ces trois paradigmes.

Tableau 9 : Approche de la réalité et objets de recherche d'après THIETART *et al.* (2007)

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet / objet	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations attachées à la réalité sociale	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité / convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	construction
Vision et nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Les insuffisances théoriques pour expliquer la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Besoin de transformer la connaissance proposée
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche. Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche

Source : Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.40

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

1.1.1 Le paradigme positiviste

Dans le paradigme³ positiviste, la connaissance se fonde sur l'observation et l'expérience des faits sociaux considérés comme des choses (Wacheux 1996). Suivant cette logique, le chercheur construit un système hypothético-déductif (De Bruyne *et al*, 1974, dans Wacheux 1996). Le positivisme suppose que la connaissance est le résultat des recherches de nature reproductibles, généralisables et cumulative.

Pour les positivistes, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre régie par la causalité et l'indépendance du chercheur (Popper, 1999). Il est important de préciser, que la réalité n'est pas le monde qui nous entourent, mais la structure, « *La Réalité c'est en définitive la structure des choses, l'ensemble des lois immuables qui régissent le monde. ... Le réel, c'est ce qu'on ne peut pas changer, qu'il faut constater, même s'il heurte nos désirs... Le réel, c'est avant tout ce dont nous sommes bien obligés de tenir compte* » (Brachet, 1998, p. 41-42) Le chercheur veut donc connaître cette réalité extérieure à lui. Il y a une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui observe. Cette indépendance permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne modifie pas la nature de cet objet. Ainsi, selon cette approche le chercheur est objectif et indépendant de son objet de recherche, bien ceux qui adoptent la posture post-positiviste acceptent que les théories, hypothèses, connaissances préalables ainsi que les valeurs du chercheur puissent influencer ses observations. Toutefois, ils tendent toujours vers l'objectivité en tentant de contrôler systématiquement ces préjugés éventuels. De la même façon, l'approche positiviste maintient qu'une seule « vraie » représentation de la réalité existe et que c'est le travail du chercheur de la découvrir. Son objet est élaboré à partir de l'identification d'incohérences et des carences dans les théories ou les faits (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

La vision déterministe de la réalité des positivistes fait pencher la science vers la recherche de l'explication, vers la reconstitution de la chaîne cause-effet. La démarche causale rendra le fait social intelligible par sa mise en relation avec un autre fait social, un fait extérieur aux individus (Roy, 1992). Ainsi, dans une perspective positiviste, la connaissance progresse par la découverte de régularités et de causalité du réel à partir de l'observation indépendamment de l'observateur. Les positivistes admettent, cependant, qu'atteindre la Vérité et avoir une réflexion parfaite de la Réalité est utopique, et donc, proposent de se contenter à dire que la

³ Un paradigme (Ritzer, 1975, dans Gauthier, 1998) serait donc une conception générale de la réalité qui détermine quelles questions sont à étudier, comment les approcher, comment les analyser et quelles significations les conséquences de l'analyse peuvent avoir pour la connaissance scientifique et son application.

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

connaissance scientifique acquise (une « loi » p. ex.) est non pas *vrai*, mais *corroborée*, en condition qu'on parvient à la *vérifier*, *confirmer* et qu'on ne parvient pas à la *réfuter* par nos expériences. Ceci constitue les critères de scientificité positivistes : *vérifiabilité*, *confirmabilité* et *réfutabilité* (Perret, Séville, 2007).

1.1.2 Le constructivisme et l'interprétatif

Les paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste ont une approche relativiste des organisations par opposition à l'hypothèse réaliste développée par les positivistes notamment. En effet, pour ces paradigmes, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit de celui qui l'observe ou qui l'expérimente. Pour les interprétativistes et les constructivistes, le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Perret, Séville, 2007). Le paradigme constructiviste et interprétativiste marquent un point de rupture avec la croyance d'un accès objectif possible au réel.

Il est important de souligner que ces deux visions sont souvent présentées ensemble par les auteurs dans leur discussion sur les paradigmes épistémologiques. Toutefois, Perret et Séville (2007) croient que c'est une distinction utile en sciences gestion en particulier si le projet positiviste est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme ce sera avant tout de la comprendre à partir du point de vue des acteurs et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire. Dans le même raisonnement, (Fauvy, 2009) considère que les approches interprétatives et constructivistes considèrent de la même manière la construction progressive de l'objet de recherche par l'interaction entre le sujet et son objet, néanmoins l'approche constructiviste relève avant tout d'un projet que se fixe le chercheur. Il s'agit plus précisément de recenser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques dans l'entreprise puis de les expliquer pour construire une connaissance scientifique. Quant à l'approche interprétative l'objectif est de développer une compréhension de la réalité sociale que les individus expérimentent.

L'approche interprétative marque un point de rupture sur les hypothèses de la neutralité du chercheur et de l'existence d'un monde donné externe et objectif. Les tenants de ce paradigme soutiennent plutôt que le « regard du chercheur » n'est jamais complètement neutre et que la réalité n'est pas non plus stable (ex. : physique quantique, holographie). En conséquence, la connaissance qui émerge de la recherche sera toujours jusqu'à un certain point une représentation, « un construit social ». Pour l'appréhender, on cherchera alors comment un individu ou un groupe crée, modifie et interprète le monde dans lequel il évolue. On fera aussi des efforts considérables pour se rapprocher du sujet. Cet effort de rapprochement avec le sujet

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

s'explique du fait que dans les courants interprétatifs et constructivistes, les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités.

1.1.3 Le choix d'une double perspective interprétative et constructiviste

Comme préconisé par Perret et Séville (2007), nous distinguons dans cette thèse la réalité ontologique du paradigme interprétatif et du paradigme constructiviste. Pour notre part, cette distinction entre les deux paradigmes en sciences de gestion est liée à l'élément de praxis évoqué précédemment. En effet, la stratégie de diversification est une pratique de gestion, et en tant que telle, il faut l'analyser à partir d'une double représentation ; celle des acteurs, c'est-à-dire les dirigeants, et celle du chercheur.

La recherche présentée ici est influencée donc par un postulat interprétatif et constructiviste. En effet la stratégie de recherche adoptée ici, vise à étudier en profondeur les phénomènes en acceptant la singularité et les différences dans des contextes particuliers plutôt que de s'inscrire dans une logique prédictive des phénomènes à partir des régularités. Ce choix méthodologique nous positionne dans une double perspective interprétative et constructiviste. L'approche interprétative a pour objectif de développer une compréhension de la réalité sociale que les individus expriment. Cependant, il convient de remarquer que la volonté de saisir la réalité sociale à partir de la représentation des acteurs ne constitue pas la finalité de la recherche. Il s'agit avant tout de produire la représentation d'un processus de gestion en accédant aux logiques sous-jacentes des individus participant à sa création, sans pour autant se tenir exclusivement à leurs représentations du processus en question. De ce point de vue, nous nous situons dans une approche constructiviste.

Nous cherchons à décrire et à interpréter une réalité selon la vision des acteurs, mais aussi la construire selon l'intention du chercheur. Notre rôle consiste principalement à interpréter les propos recueillis lors des entretiens et des observations à l'aide de nos filtres théoriques. Cet objectif nous renvoie effectivement à une posture interprétativiste, comme le souligne Allard-Poesi et Maréchal « *Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions.* » (2007, p.40). Le développement d'un tel projet de connaissance suppose d'une part la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et, d'autre part, la compréhension du contexte de cette construction qui seule permet d'assigner un sens à leurs comportements (PETTIGREW, 1990).

L'approche constructiviste, nous permet de recenser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques dans l'entreprise puis de les expliquer pour construire une connaissance scientifique. Dans ce sens, La démarche constructiviste peut être comprise comme une théorie de la

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective mais concerne la mise en forme d'un monde constitué par notre expérience. Le chercheur ne peut connaître que ce qu'il a construit lui-même et cette construction dépend toujours des intentions et des motivations de celui qui expérimente et cherche à connaître. Comme le synthétise LE MOIGNE : « *La connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens en dehors de lui. On ne peut dès lors pas séparer la connaissance de l'intelligence qui la produit* ». (1999, p.84)

Dans cette perspective, la connaissance est de nature contextuelle et relative dans la mesure où elle repose sur des éléments de la réalité qui ne sont pas objectivement donnés mais collectivement construits. En outre la connaissance se constitue à partir d'une représentation que propose le chercheur. Il est donc nécessaire de souligner le caractère particulièrement idiosyncrasique de cette recherche.

Selon Koenig(1993) les phénomènes de gestion se manifestent de différentes manières et que le choix de l'approche est influencé fortement par le problème spécifique étudié, son contexte, son objectif et la manière dont la question de recherche est formulée. Ainsi, le choix du paradigme interprétatif et constructiviste comme fondement épistémologique se justifie par la nature de notre question de recherche et le contexte dans lequel elle est étudiée.

En effet, dans le paradigme interprétatif et constructiviste, on se pose la question du pourquoi et du comment (Valet, 2010). La problématique de notre recherche s'inscrit dans cette logique, puisque on cherche à comprendre le pourquoi et le comment de la diversification du groupe Cevital. En recherchant les déterminants, on admet la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de notre recherche. Cela implique de rester proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser. Par ailleurs le choix d'un paradigme interprétatif est préconisé lorsque le chercheur s'intéresse principalement à des processus de changement organisationnel et que l'on implique les acteurs affectés par le changement dans la démarche de recherche (Chanal et al, 1997). La diversification s'appuie le plus souvent sur la maîtrise de nouveaux facteurs clés de succès pour se positionner dans de nouveaux domaines d'activité. Elle apparaît clairement comme un changement organisationnel impliquant toutes les parties prenantes de l'organisation.

1.1.3.1 La validité d'une approche interprétative

Les critères de validité d'une recherche interprétative se définissent principalement en termes de crédibilité et de transférabilité (Groleau, 2003).

Le **critère de crédibilité** repose sur une validation intersubjective. En effet, dans la mesure où il n'existe pas de réalité objective à découvrir, la pertinence de la recherche suppose la plausibilité de l'interprétation produite par le chercheur en interaction avec les participants. Le

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

respect de ce critère exige une rigueur dans la constitution des données et la compréhension du phénomène étudié.

Concernant le **critère de transférabilité**, il s'agit de voir si la connaissance produite dans le contexte spécifique de la recherche est utile pour comprendre d'autres contextes. Pour mettre en évidence cette perspective, (Fauvy, 2009) cite l'exemple de l'étude d'Isabella (1990) qui s'est intéressée à la façon dont évoluaient les interprétations de salariés cadres lors de changements organisationnels. Il ne s'agit donc pas tant de prétendre à la généralisation des résultats qu'à la recherche d'un pouvoir explicatif qui dépasse le cadre de l'étude.

1.1.3.2 La validité d'une approche constructiviste

Dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, l'élaboration de connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience. Ces représentations sont censées être fonctionnellement adaptées au but pour lequel elles ont été élaborées. Elles ne prétendent pas être des miroirs fidèles des phénomènes qu'elles sont censées représenter. (Gavard-Perret *et al*, 2008). Que ce soit dans l'approche interprétative, ou l'approche constructiviste, la validation obéit à un objectif de légitimation des savoirs. Cet effort de légitimation, ou « *travail épistémique* » selon l'expression de Martinet (2000), s'effectue donc par *critique épistémologique interne* du processus de recherche et des produits de ce processus, à savoir :

- expliciter les postulats de base du paradigme épistémologique spécifique dans lequel le développement de connaissances est effectué ;
- expliciter la manière dont sont argumentées dans ce référentiel les multiples décisions d'ordres épistémique, méthodologique et technique prises au cours de la recherche ;
- justifier les inférences effectuées sur la base à la fois des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisés.

1.2 Une démarche exploratoire abductive

Charreire et Durieux (2007) rappellent qu'il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test. Si le processus de test s'inscrit dans une tradition positiviste, l'exploration n'est pas attachée à un paradigme particulier dans la mesure où le chercheur peut se revendiquer de paradigmes différents que le positivisme, le constructivisme ou l'interprétativisme. L'exploration répond à l'intention de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Le test se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique (Charreire et Huault, 2001). L'orientation vers l'un ou l'autre de ces processus n'est pas neutre quant au positionnement épistémologique des travaux entrepris. Si le processus de test situe la recherche

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

dans le paradigme positiviste en empruntant la démarche logique de l'hypothético-déduction, le processus d'exploration nécessite de procéder de manière inductive ou abductive, en allant du particulier à des conjectures plus générales et il ne saurait être rattaché a priori à un paradigme particulier (Charreire et Durieux, 1999).

1.2.1 Les voies de l'exploration

Charreire et Durieux (2007) distinguent trois voix d'exploration : théorique, empirique et hybride. L'exploration théorique consiste à rapprocher deux champs théoriques (au minimum) jusqu'à lors non ou peu mobilisés ensemble. L'exploration empirique relève d'une logique purement inductive. Le chercheur fait une table rase des connaissances antérieures sur le sujet pour observer un phénomène nouveau ou peu exploré. Enfin, l'observation hybride «*consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie*» (Charreire et Durieux, 2003, p.70). Le projet de construction de la connaissance qui caractérise ce travail s'inscrit dans cette troisième voie. Nous avons adoptés alors une démarche exploratoire hybride. D'une part, les champs théoriques que nous avons mobilisés sont largement utilisés en science de gestion pour étudier une multitude de phénomène, dont, la diversification. D'autre part, la littérature sur la diversification est si importante qu'il n'est pas envisageable de ne pas l'utiliser pour construire un cadre d'analyse.

1.2.2 La logique abductive comme mode d'inférence

David (2000), considère que dans la génération des connaissances scientifiques, il est important de dépasser l'opposition traditionnelle entre démarche inductive et démarche hypothéticodéductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction. Il souligne en outre que cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique. La boucle récursive permet de considérer les logiques inductives et déductives comme complémentaires. Ce travail de recherche n'a pas été réalisé de façon linéaire, notre démarche de recherche se fonde essentiellement donc sur des allers-retours entre la théorie et le terrain. La déduction nous a permis dans un premier temps de réaliser une revue de littérature sur la stratégie de diversification et plus particulièrement sur les raisons qui poussent les entreprises à choisir cette stratégie comme voie de développement. Ensuite nous avons rencontrés 2 dirigeants du groupe avec qui nous avons eu des entretiens ouverts. Ceci nous a permis de formuler des propositions de recherche et d'établir des règles

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

générales par induction. Nous pouvons alors qualifier notre recherche d'abductive. Le concept d'abduction est défini par Koenig comme *«l'opération qui n'appartient pas à la logique permettant d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.»* (1993, p.7).

Selon Charreire et Durieux (2003), le chercheur explore généralement un contexte complexe. Lorsqu'il procède par abduction, il emprunte plusieurs observations de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il essaye ensuite de structurer son système d'observations pour produire du sens. Son objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées.

2. Le positionnement méthodologique de la recherche

Après avoir énoncé l'hypothèse ontologique sur la nature de la réalité qu'on se propose d'étudier et sur les conditions de production et de validation de la connaissance produite, nous présentons dans cette section les propositions méthodologiques et les débats portant sur la mise en œuvre d'une méthode de recherche. Ensuite, nous justifions le choix de l'étude de cas pour traiter notre problématique de recherche.

1.2 Le débat entre l'approche quantitative et qualitative

Le choix méthodologique est crucial pour le chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005). Néanmoins, le choix de la méthode d'analyse des données est traversé de vifs débats épistémologiques entre les tenants des méthodes quantitatives et ceux des méthodes qualitatives. Notre position rejoint l'idée développée par Martinet (1990) selon laquelle il est possible d'admettre un pluralisme méthodologique contrôlé, car aucune méthode n'a *a priori*, le monopole de la rigueur et de la raison. Si l'approche quantitative cherche à mesurer et quantifier un phénomène à partir d'un traitement statistique des données, l'approche qualitative a une visée compréhensive des phénomènes et des mécanismes qui les sous-entendent. La singularité de l'approche qualitative tient à l'étude des phénomènes dans leur contexte réel HLADY-RISPAL (2002) propose une catégorisation de ces deux approches à travers la prise en compte de six critères présentés dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

Tableau 10 : Distinction entre approche quantitative et qualitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
Explication	Visée explicative ; Se concentre sur les objets	Visée compréhensive ; Se concentre sur les sujets
Examen de la théorie	Test de théories que l'on cherche à confirmer ou infirmer ; Logique de vérification	Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; Logique de découverte
Universalité / Idiosyncrasie	Pré existence de lois universelles ; Objectif de généralisation des phénomènes observés	Description de l'individualité de certains phénomènes ; La connaissance est construite socialement
Cause et interprétation	Identification des explications causales, des corrélations et des lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents	Interprétation de la structure d'un phénomène et recherche des liens de causalité locale
Objectivité / Subjectivité	Le monde est une réalité extérieure ; L'observateur est indépendant de l'objet de recherche	Le monde est un construit social ; L'observateur est parti intégrante de l'objet observé
Réduction des données, analyse et interprétation	Les problèmes sont scindés en éléments simples ; Le contrôle des variables est effectué a priori ; Le contexte est posé ; Les données sont considérées discrètes.	L'analyse est réalisée en profondeur ; Le contrôle des variables est effectué a posteriori ; Le contexte est appréhendé ; Les données sont considérées riches

Source : HLADY-RISPAL (2002 p. 28-29)

2.2 Le choix d'une démarche qualitative

Il est de tradition en recherche de distinguer la démarche qualitative de la démarche quantitative (Grawits, 1993). Le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative est plus dictée par les critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, c'est-à-dire, les voies de la construction de la connaissance (explorer, construire ou tester, et la nature de la question de recherche). Le choix d'une approche qualitative dans notre travail est justifié d'une part par l'orientation exploratoire de notre recherche (une exploration hybride reliant théorie et terrain), et d'autre part notre question de recherche est formulée sur une voie de la construction

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

qui émerge de l'action participant d'un raisonnement récursif (abduction/ induction/déduction). Par ailleurs, et pour reprendre Hlady-Rispal « *la recherche qualitative est un champ d'investigation à part entière. Elle comporte une grande richesse en termes, de concepts, de principes.* » (2002, p.19). Ainsi, de nombreuses perspectives de recherches et de méthodes s'offrent au chercheur.

Une démarche quantitative s'inscrit dans une logique prédictive des phénomènes à partir de régularités tandis qu'une démarche qualitative étudie en profondeur les phénomènes en acceptant la singularité et les différences dans des contextes particuliers. La recherche qualitative se fonde donc sur l'analyse des phénomènes contextualisés (Hlady-Rispal, 2002). Par ailleurs, observer des processus stratégiques consiste à observer des actions, c'est-à-dire des entités concrètes susceptibles d'être décrites avec précision et rigueur. La description des processus organisationnels permet au chercheur d'intervenir sur les représentations que s'en font les acteurs. Notre travail s'inscrit dans cette optique dans la mesure où nous avons voulu étudier en profondeur et de manière rigoureuse la question de la diversification dans le contexte algérien en prenant en considération la réalité de la diversification telle qu'elle est construite par les dirigeants de Cevital. Par ailleurs, Les phénomènes liés au processus, comme la formulation de la stratégie, sont complexes et difficile à observer en raison de leur caractère flou et de la richesse des données à prendre en considération dans la dimension spatio-temporelle (Langley 1997). Elle met donc l'accent sur la pertinence de l'approche qualitative, de par ses outils qu'elle considère comme appropriés pour l'étude des processus complexes. En traitant la question de la diversification, nous recherchons la profondeur, la richesse, la qualité et la diversité du contenu. Nous travaillons alors sur des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude (Evrard *et al*, 1997). En fait, le choix d'une méthodologie de nature qualitative ne se fonde pas seulement sur la recherche de la récurrence mais favorisent l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux, la compréhension du sens des décisions et des comportements. (Usinier, 1993). Par extension, l'auteur considère que les méthodes qualitatives ont la capacité d'observer les processus de changement sur une longue période, la contribution du sens qu'attribuent les acteurs, leur capacité à s'ajuster aux idées et aux théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent, et à contribuer à la généralisation de nouvelles théories. Pour Wacheux (1996) les méthodes qualitatives sont contextuelles, puissantes et robustes. Par ailleurs, de nombreux travaux associent la recherche qualitative qu'à l'induction où il n'y a pas d'hypothèses de départ (Hallée et Garneau, 2019). Or, pour Anadón et Guillemette, bien

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

que les approches qualitatives soient souvent inductives, ces derniers mentionnent qu'il est « *illusoire de chercher l'induction exclusive* » (2007, p.21). Toute démarche de compréhension implique des moments de déduction logique. Citant Hutchinson et Wilson (2001), ils mentionnent que « *dans les recherches de type qualitatif, on observe une certaine circularité ou récursivité qui compose nécessairement avec des moments de déduction* » (Anadón et Guillemette, 2007, p. 33).

Dans ce contexte, Hallée et Garneau (2019) souligne que cette forme d'inférence relevant de la logique abductive devrait être admise encore plus « empiriquement » pour montrer que nos manières de travailler, en tant que chercheurs, sont plus souvent abductives qu'inductives. En effet, le chercheur puise dans ses propres représentations cognitives pour formuler et donner une forme d'intelligibilité aux phénomènes observés. Il donne ainsi un sens et une signification qui découlent de son propre raisonnement et qui peuvent potentiellement différer d'un autre chercheur qui aurait observé le même phénomène puisque ses connaissances cognitives diffèrent.

2.3 Le choix de la méthode des cas

Quivy et Van Campenhoutt souligne l'importance de « *la cohérence entre le choix de la méthode et la démarche adaptées à la recherche* » (2000, p.248). En d'autres termes, le choix d'une méthode dépend donc, en partie du choix d'une démarche. Ainsi, dans le cadre de ce travail, le choix de la méthode de cas comme moyen d'accès au réel n'est pas fortuit, mais s'inscrit dans une logique de cohérence avec la démarche adoptée (la démarche qualitative par raisonnement abductif).

Les principaux fondements de la méthode des cas font l'objet de nombreux travaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1990 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Le choix de la méthode ne dépend pas des objectifs mais des questions soulevées par la recherche. Elle s'applique autant à une démarche exploratoire qu'à une volonté de vérifier des hypothèses (Wacheux 1996).

La méthode de l'étude de cas est une méthodologie de recherche mobilisée pour étudier des phénomènes en situation réelle, qu'ils soient nouveaux et/ou complexes ou bien pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets. (Barlatier 2018)

Selon Yin (2003, 2009) la méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel. Toujours selon le même auteur, le recours à la méthode de l'étude de cas est pertinent lorsque certaines conditions sont réunies :

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

- L'étude doit répondre à des questions de recherche du type « quoi », « comment » et « pourquoi » ;
- Le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des acteurs impliqués dans l'étude ;
- Le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié qui semblent pertinents ;
- Les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires.

En sciences de gestion, la méthode des cas contribue à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel souvent déterminant. Toujours selon Wacheux (1996) cette méthode est utilisée pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y découlent. La méthode des cas apparaît donc comme un choix pertinent du point de vue de notre sujet. En effet la diversification est une stratégie qui implique un changement organisationnel du fait que l'organisation investit dans de nouveaux domaines d'activité.

On trouve dans la littérature un certain nombre de définitions de l'étude de cas. La plus fréquemment citée est celle de Yin : « *l'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (1989, 9.25). L'objectif de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. Il peut être de tester ou de générer une théorie ou encore de fournir une représentation intelligible ce qui s'inscrit dans notre ligne de pensée.

Selon Wacheux « *la méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (1996, p.89). L'organisation existe avant et après le travail de recherche. La réalité des situations ne peut donc être appréhendée dans sa globalité. L'étude de cas est donc appropriée lorsque le problème à étudier est complexe. La démarche contextualisée cherche à comprendre le caractère unique des situations. Elle propose d'analyser les processus de changement dans les organisations par l'élaboration d'un cadre multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans une perspective temporelle (Fauvy, 2009). Cette méthodologie peut être aussi mise en place pour saisir la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent Comme évoqué précédemment, l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question du type

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

"comment" ou "pourquoi" à propos d'un ensemble contemporain d'évènements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. Pour Wacheux (1996) le « pourquoi » renvoi aux causalités récursives, et le « comment » renvoi au processus, enchaînement des évènements dans le temps. Pour Wacheux (1996) le « pourquoi » renvoi aux causalités récursives, et le « comment » renvoi au processus, enchaînement des évènements dans le temps. L'étude de cas permet d'intégrer la dimension temporelles et chronologique, de comprendre les causalités, donc de comprendre comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps. Á la lumière de ces éléments, notre travail s'inscrit parfaitement dans cette logique. Nous voulons donc à travers la question du « pourquoi » identifier les déterminants des stratégies de diversification du groupe Cevital pour en donner une représentation, et à travers la question du « comment » comprendre et reconstituer l'évolution de cette stratégie au cours du temps en mettant en évidence les liens existants entre les activités de Cevital. Etant donné que la stratégie et toutes ses implications ne correspondent pas à des manifestations empiriques visibles, nous nous efforçons, à travers la méthode de cas, reconstruire, a posteriori, par l'analyse, les déterminants et les formes de la diversification du groupe Cevital. Par extension, il ne s'agit pas de valider des hypothèses sur la base de données quantitatives mais davantage de participer à la construction de représentations issues de la confrontation du discours et des pratiques des acteurs.

Sur la question de la pertinence de l'étude de cas comme moyen d'accès au réel, Godfrey et Hill (1995) se préoccupent du problème de l'inobservable dans la recherche en science de gestion et plus précisément dans le cadre des théories que nous avons mobilisés pour traiter la question de la diversification (TCT, RBV..). Ces auteurs soulignent la pertinence des approches qualitatives en générale et de la méthode des cas en particulier pour dépasser le problème de l'inobservable dans le cadre des théories évoquées précédemment. « *L'étude de cas multiples, les études historiques et les enquêtes ethnographiques représentent les meilleurs moyens pour observer les effets idiosyncrasiques et inobservables sur la stratégie et la performance* » (Godfrey et Hill, 1995, p. 531).

2.3.1 Le choix d'une étude cas unique

Selon Rispal (2002), le choix du type d'étude de cas conditionne non seulement la structure de la recherche, mais aussi la procédure de collecte et d'analyse des données. Toujours selon cet auteur, un cas peut être une personne ou un groupe de personne, une organisation ou un groupe d'organisation, voire un domaine d'activité. En effet, la question du niveau d'analyse demeure une problématique centrale de l'étude de la dynamique des organisations (Desreumaux, 2003). Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi l'organisation comme unité d'analyse, et le DAS comme sous-unité d'analyse. Comme le souligne Barlatier (2018), ce type d'étude de cas

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

implique deux niveaux d'analyse et accroît par conséquent la complexité et la quantité de données à collecter et à analyser. Le choix de l'organisation comme unité d'analyse se justifie lorsque le chercheur étudie les stratégies de croissance de l'entreprise (Tywoniak, 2005 ; Desreumaux, 2005). Dans notre cas nous étudions la stratégie de diversification qui est une stratégie de croissance. Nous avons aussi choisi le DAS comme unité d'analyse car la segmentation en groupes stratégiques a pour objectifs principaux la constitution d'ensembles homogènes en termes de positionnement stratégique et de choix stratégiques (Rouse et DAELLENBACH 1999).

YIN (1990) distingue plusieurs stratégies de recherche selon le nombre de cas envisagé et les unités d'analyse considérées. Si les études de cas comparatives sont souvent préférées pour leur potentiel de réplique et, par extension, pour leur capacité à prétendre davantage à la production de théories susceptibles d'être généralisées (EISENHARDT, 1989), YIN (1990) indique que l'étude de cas unique se justifie lorsque celui-ci représente un test critique d'une théorie existante, lorsqu'il porte sur un événement rare ou unique, ou lorsqu'il vise à révéler une situation peu observée auparavant par les chercheurs. De même WACHEUX soutient que le nombre de cas dépend des objectifs de recherche : « *S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* ». (1996, p.95)

L'étude de cas unique offre l'avantage considérable de permettre une démarche d'analyse plus approfondie sur le cas par la durée de l'observation, l'écoute des acteurs et par une meilleure intégration et compréhension de l'organisation dans laquelle ils vivent. De plus, force est de constater que la contextualisation du chercheur issue de l'étude de cas unique n'enlève en rien sa légitimité scientifique et sa capacité à prétendre à une généralisation des construits théoriques qu'elle produit.

Dans le détail, (Yin, 2009), justifie le choix du design d'une étude de cas unique par différentes raisons :

- l'étude d'un cas *critique*, pour éprouver une théorie par exemple ;
- d'un cas *unique* ou *extrême*, si rare qu'il mérite d'être analysé et connu ;
- d'un cas *représentatif*, qui peut être informatif sur des situations communes ;
- d'un cas *révélateur*, qui donne ainsi l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène préalablement inaccessible ;
- d'un cas *longitudinal*, qui étudie l'évolution d'un phénomène sur plusieurs périodes de temps.

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

Dans le cadre de notre thèse, notre cas unique est critique, révélateur et longitudinal. Notre cas est critique, dans le sens, où, nous avons voulu éprouver les théories explicatives des déterminants de la diversification des firmes. Il est révélateur dans la mesure, où, le groupe Cevital, est une référence à l'échelle nationale, et même internationale en matière de diversification. Ceci, est une opportunité d'observer et d'analyser du point de vue théorique et empirique, le phénomène de la diversification dans le contexte algérien, dont le sujet est peu ou pas étudié. Notre cas est longitudinal, car nous avons étudié le phénomène de la diversification selon une logique processuelle, où la diversification du groupe Cevital s'est étalée sur plusieurs années (de 1998, jusqu'à nos jours).

2.3.2 La validité des études de cas

La validité des résultats constitue le point nodal de toute recherche. Pour Hlady-Rispal « *la validité réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux de comprendre une réalité du phénomène.* (2002, p.101). La notion de validité se réfère donc à la qualité d'adéquation constatée entre une observation et le fondement qui permet sa formulation.

Pour garantir la validité des résultats des études de cas, plusieurs auteurs, dont Hubermans et Miles (1991), et Hlady-Rispal (2002), préconisent d'utiliser des critères de validité. Ces derniers, visent à garantir l'éthique en recherche qualitative. Pour Grawits (2001), le fait de travailler sur des données non directement observables, et dans des conditions où l'observateur est lui-même l'instrument de mesure et le filtre peut engendrer de nombreux biais.

Pour remédier aux problèmes de subjectivité du chercheur, et du problème d'inobservable des données dans le cadre des études de cas, Hlady-Rispal (2002) retient quatre prescriptions :

- **La validité du construit théorique :** la recherche doit être guidée par des considérations théoriques plus que par des considérations techniques. Dans ce sens, la validité théorique, vise à établir des mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou les modèles théoriques étudiés. De surcroit, le concept étant une réalité abstraite et objective, permet au chercheur de ne pas tomber dans le piège du sens commun.
- **La validité interne :** elle amène le chercheur à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer. Autrement dit, la validité interne crée une homologie entre les structures mentales (cognitives) du chercheur et les structures objectives du phénomène étudié.
- **La validité externe :** elle se concentre sur le problème de « généralisabilité » des résultats. Elle constitue un défi de poids pour le chercheur qui opte en faveur de la méthode de l'étude de cas. pour Hlady-Rispal (2002), il est important de préciser que la

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

méthode de l'étude de cas, n'a pas de prétention de généraliser les résultats d'un point de vue statistique, mais d'un point de vue analytique. Comme l'indique R. Yin (1990 p.44), la généralisation analytique, conduit le chercheur à généraliser une série particulière de résultats en vue d'accéder à une théorie plus large.

2.4 La collecte des données : le recueil des données qualitatives

La collecte de données est une étape incontournable dans le processus de recherche. Elle implique une investigation prolongée sur le terrain et permet au chercheur de « *rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* ». (Baumard et al, 2007, p.226).

Ainsi, l'outil de collecte doit être utilisé par le chercheur de façon à s'assurer que le statut qu'il donne initialement aux informations collectées est bien conservé par l'outil. Ce n'est donc pas l'outil lui-même qui doit être rattaché à une situation de recherche particulière mais cette situation qui doit dicter l'utilisation et la mise en œuvre, par le chercheur, des différents outils disponibles (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

Lorsque la recherche qualitative est employée pour réaliser des études de cas, trois méthodes sont particulièrement utilisées pour recueillir les données : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire (Hlady-Rispal, 2002). Quant à Wacheux (1996), il retient cinq outils : l'entretien, l'observation participante et non participante, les archives et la documentation disponible. De ces outils, nous avons retenus l'entretien qui est une relation en face à face avec les dirigeants, et l'analyse documentaire sur la base des documents générés par les entreprises.

2.4.1 L'entretien

Selon Romelaer (2005), l'entretien est non seulement une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion, et qu'il est important de le différencier d'une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. Il peut être vu comme un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche (Freyssinet-Dominjon, 1997). Pour Baumard et al, (2007), l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. Etant donné que les données collectées se fondent sur des représentations emmagasinées en mémoire du répondant, il est impératif de les reconstruire. Il est donc important de souligner qu'à travers l'entretien, le chercheur vise à reconstruire le sens subjectif, le sens que donnent les acteurs aux réalités sociales. Cette posture est cohérente avec le choix de mobiliser simultanément le paradigme interprétatif et constructiviste. Cette

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

approche, nous a permis d'interpréter le discours des acteurs questionnés, mais aussi de reconstruire le sens subjectif de leurs représentations. Une précaution s'impose alors pour le chercheur, car, les entretiens sont souvent rattachés à des recherches où il est difficile de postuler la neutralité du chercheur par rapport à l'objet étudié, soit parce que le chercheur interprète lui-même les propos des personnes interrogées, soit parce que les personnes interrogées interprètent les phénomènes observés (Signly, 1992). Cette interaction entre un chercheur et un répondant suppose une organisation particulière pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche (forme de l'entretien, échantillon, lieu, guide, mise en situation, stimuli, mode d'enregistrement des données, etc.).

2.4.2 Le choix de la forme de l'entretien

Les techniques d'entretien les plus utilisées en sciences de gestion sont les entretiens individuels et les entretiens de groupe. (Gavard- perret *et al*, 2008)

Le choix entre l'une des deux techniques, varie en fonction du nombre de répondant, l'explication ou non de l'objectif de la recherche, les objectifs de la recherche. Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour l'entretien individuel semi directif pour la collecte des données primaires. Le choix de l'entretien semi-directif s'explique aussi par sa flexibilité, en outre, ce mode d'entretien a l'avantage d'amener le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur le sujet liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Azioun et Derguin,2018). Nous avons réalisés des entretiens individuels avec les dirigeants, avec un dévoilement au préalable l'objet de recherche. Les entretiens se déroulent à partir d'un guide structuré au préalable et qui liste les thèmes qui doivent être abordés (Baumard *et al*, 2007). Par ailleurs, nous avons enrichi les données primaires par une analyse documentaire. En effet, le groupe Cevital que nous avons enquêtés, génèrent des informations formalisées dans des rapports internes, que nous avons exploités pour donner une profondeur à notre analyse. Ce type de données est intéressant dans la mesure où il permet de reconstituer des actions passées transcrites dans des écrits qui ont influencé les événements. Baumard *et al* (2003).

2.4.3 La construction du guide d'entretien

Parallèlement à l'élaboration du guide d'entretien, nous avons accordé une grande importance au choix des répondants. En effet, la sélection des répondants ne s'effectue pas de manière aléatoire, comme cela peut être le cas dans les analyses quantitatives. Il ne s'agit pas tant d'avoir le plus grand échantillon possible que d'avoir accès à des données permettant une compréhension du phénomène observé. Nous avons choisi d'interroger des dirigeants et des managers disposant d'une longue expérience dans le groupe. (Fauvy, 2009) rappelle à cet égard

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

que la connaissance des managers est une connaissance contextuelle, à savoir qu'elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques et qu'elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa globalité). Les thèmes choisis pour conduire l'entretien sont retenus à partir des déterminants et les formes de la stratégie de diversification que nous avons identifiés dans la revue de littérature. Le tableau suivant présente les questions posées pour chaque thème choisi.

Tableau 11 : Spécification des déterminants de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification	
Déterminant	Question
L'excédent de ressource	L'activité d'origine a elle dégagé un excédent de ressource ? cet excédent de ressource est-il un motif suffisant pour le redéployer dans d'autres activités ?
Les économies d'envergure	Est-ce qu'il existe des produits et des activités qui partagent les mêmes ressources et compétences ? Quelles sont ces ressources et compétences ?
L'intégration verticale	Pourquoi Cevital a opté pour l'intégration verticale dans chacun de ses DAS ?
Capacité dynamique	Pouvez-vous nous retracer le processus de diversification dans l'industrie agro-alimentaire
Transformation d'un actif secondaire en actif principal	Pouvez-vous nous expliquez la diversification dans le secteur de la construction ?

Source : Elaboration personnelle

2.4.4 La conduite de l'entretien.

La conduite d'un entretien semi-directif « repose sur un mélange de directivité/formalisme (imposés par le guide d'entretien) et de souplesse pour s'adapter aux propos du répondant et lui laisser la liberté suffisante afin qu'il fournisse des informations riches et complètes. Le guide est le fil conducteur pour s'assurer que tous les thèmes ont été abordés ». (Gavard-perret, 2008, p.97). Nous avons interrogés neuf acteurs à des postes et des responsabilités différentes En

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

raison de leur emploi du temps chargé, nous étions obligés de s'adapter à la disponibilité de chaque répondant. La flexibilité du chercheur est un élément crucial pour la réussite de collecte de données par entretien. Pour s'adapter au contexte de chaque répondant, nous avons procédé par ce que appelle Bourdieu (1994), « *improvisation réglée* ».

Une improvisation parce que chaque entretien implique une adaptation à une situation particulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien (Blanchet et Gotman, 1992).

Elle se décompose en quatre phases (Gavard-perret *et al*, 2008) :

- **Introduction.**

Cette phase est cruciale pour établir un climat de confiance. Nous avons remercié le répondant pour sa collaboration. Nous avons ensuite présenté le thème général de la recherche, et nous avons indiqué la manière dont les données seront exploitées. Nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien afin de recueillir des données « *discursives* » (thietart *et al* p.263), qui seront plus exhaustives et plus fiables. Elles permettront des analyses plus fines, notamment dans l'analyse de contenu de l'anonymat des réponses.

- **Centrage du sujet.**

Dans cette phase, nous avons amené le répondant vers le cœur du sujet, à travers des questions centrées sur des sous-thèmes. À partir d'un raisonnement entonnoir, nous avons amené le répondant du général au particulier.

- **Approfondissement.**

Dans cette phase, nous avons abordé les thèmes au cœur de la recherche. C'est une étape cruciale car c'est à ce niveau que les informations discursives sont recueillies.

- **Conclusion**

C'est une étape qui correspond à un travail de récapitulation. Nous avons demandé au répondant si les idées émises correspondent bien à ce qu'il pense. Par ailleurs, nous avons voulu à travers cette étape créer une synergie de temps avec un aspect important, celui de l'objectivation de l'analyse qualitative par le principe de « *validité* »⁴ (Dépelteau, 2000, p376) que nous avons abordé au préalable.

2.5 Le processus de l'analyse de données qualitatives.

⁴ La validité permet au chercheur qui utilise une méthode qualitative de savoir s'il a bien compris ce que ses informateurs voulaient lui dire. Elle permet au chercheur de mal interpréter le sens que donnent les acteurs étudiés à leurs actions.

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

« Les particularités principales de l'analyse qualitative résident dans le fait que les mots et/ou éléments non-verbaux issus des observations, entretiens, documents, etc. réunis par le chercheur ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse et que, même une fois un certain nombre d'analyses qualitatives réalisées, le sens n'en jaillira pas automatiquement. »

(Gavard-perret et al, 2008, p.248).

Dans la même logique, Wacheux (1996), considère que l'analyse des données qualitatives générées par des études de cas et complexe. Elle s'explique par le fait de travailler sur des données provenant de plusieurs sources (documents, entretiens, observation), dans lesquelles les contradictions internes sont fréquentes. Toujours selon cet auteur, le processus d'analyse est long et on parvient difficilement à produire une représentation et une explication.

Paillé et Mucchielli (2016), préconisent pour dépasser la complexité et le caractère non standard des données qualitatives, une classification catégorielle avant de pouvoir les analyser de façon signifiante. Pour les besoins de l'analyse de données qualitatives que nous avons collectées, nous avons choisi l'analyse de contenu. Selon Gavard- perret (2008, p. 252), de la définition un peu restrictive et contraignante donnée par Berelson (1952), l'un des pionniers de l'analyse de contenu : « *une technique de recherche pour une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter* ». On est passé aujourd'hui à une définition plus complète et en même temps plus souple proposée par Bardin (2003) : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ».

2.5.1 Les étapes de l'analyse de contenu

Pour comprendre en profondeur les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital, nous procédons par une analyse de contenu.

L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages (Bardin, 2013). À partir de cette définition, il est possible d'identifier trois principales étapes :

- La préanalyse
- L'exploitation du matériel
- Le traitement des résultats l'inférence et l'interprétation

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

- **La préanalyse**

Dans cette étape, il s'agit de préparer l'analyse proprement dit. Le chercheur doit décider d'un certain nombre d'indices et d'indicateurs. Le but est de parvenir à déterminer des règles de découpage du corpus, puis, de procéder à la catégorisation et le codage des unités instituées.

- **L'exploitation du matériel**

Pour Grawitz (1996), la catégorie représente le matériel qui permet de classer en rubriques significatives le contenu d'un corpus de données collectées lors d'une étude qualitative. Cette phase consiste donc à « *appliquer, sur le corpus construit à des fins d'analyse, les règles définies dans l'étape antérieure* » (Gavard-perret *et al*, 2008, p.255).

Dans notre cas, ce sont des catégories conceptuelles car elles sont issues du cadre théorique précédemment défini. Le cadre théorique de notre recherche fait ressortir les catégories conceptuelles qui ne sont que les déterminants de la stratégie de diversification et qui ont servi de base au questionnement en amont de l'analyse de contenu. Quant au codage, sur la base des préconisations de Miles et Hubermans (2003), nous avons défini un projet de codage précis. Il nous a permis d'établir au préalable, une liste de code que nous avons attribué aux segments de textes sélectionnés.

- **Traitement des résultats, inférence et interprétation**

Cette étape se déroule en deux temps. Il s'agit dans un premier temps de procéder à la déconstruction du corpus afin de détacher certains éléments de leur contexte, de les isoler des autres éléments du corpus. Ensuite, il s'agit de procéder à une reconstruction des éléments par thème ou en catégories afin de proposer un sens nouveau.

2.5.2 Le processus de Catégorisation et de codage des corpus

Nous avons procédé en trois étapes. Dans un premier temps nous avons définis des règles de découpage du corpus afin de préciser quelles seront les unités à prendre en considération (mot, phrase, paragraphe etc.). Dans un second temps, nous avons définis un système organisé de rubriques et de catégories qui nous a permis dans un troisième temps, de coder le corpus. Il s'agit plus précisément d'affecter un code à chacune des unités considérées.

Le travail de catégorisation/codage, s'est fait selon l'approche de Paillé et Mucchielli (2003, p. 270). Elle permet de distinguer les types d'annotations et de classifications effectués sur les données. Elle s'appuie sur les notions clés d'énoncé, de rubrique et de catégorie.

2.6 L'analyse documentaire

Dans notre cas, Cevital est une grande firme qui produit beaucoup d'information sur elle-même. De fait, nous avons accordé une grande importance à la recherche documentaire. L'analyse documentaire est une technique qui permet d'obtenir des données objectives car l'information

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique

issue de la recherche documentaire est « indépendante de celui qui la recueille » (Igalens et Loignon, 1997). En plus, les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude, ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs. Les ressources, les compétences et les décisions liées à la stratégie de diversification sont agencées dans des processus complexes. Les entretiens à eux seuls, ne suffisent pas pour reconstituer les déterminants et la trajectoire de la diversification des activités de Cevital. L'objectif des entretiens était de mettre en évidence la dimension temporelle du processus de construction de la stratégie de diversification du groupe. Quant aux sources secondaires, elles nous ont permis de rendre compte le contenu de ce processus. (Choix stratégiques, structuration des ressources, management de la connaissance, création et mise en œuvre des compétences dans chaque domaine d'activité).

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis d'exposer le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche. Sur le plan épistémologique, nous avons adopté une double posture épistémologique. Ce choix nous a permis d'analyser le phénomène étudié à partir des représentations des acteurs interrogés selon une posture constructiviste, mais aussi à partir des filtres théoriques du chercheur selon une approche interprétativiste. L'exploration hybride comme voie de la construction de la connaissance, nous a amené à adopter un raisonnement abductif en faisant des allers-retours entre les connaissances théoriques et les observations empiriques.

Sur le plan méthodologique, nous avons choisi l'approche qualitative fondée sur la méthode des cas comme stratégie d'accès au réel. Pour la collecte de données nous avons opté pour les entretiens semi-directifs et les ressources documentaires. Les données primaires ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Le travail de codage et de catégorisation a été réalisé selon l'approche de Paillé et Mucchielli (2016).

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Ce dernier chapitre poursuit deux objectifs. Dans un premier temps, nous présenterons le cas étudié, en l'occurrence le groupe Cevital. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de l'enquête et les discuter rapport à notre modèle conceptuel et les résultats des autres études.

Rappelons ici les deux objectifs de notre recherche, à savoir :

- Pourquoi le groupe Cevital s'est diversifié ?
- Comment cette diversification a été réalisée ?

La première question porte sur les déterminants de la diversification. L'objectif est d'explicitier les facteurs qui influencent le choix de la diversification en tant que voie de développement. La deuxième question a pour objet de révéler la nature (forme) et le caractère dynamique (cohérence et évolution) de la diversification.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

1. présentation du cas

La présentation du cas est une étape fondamentale dans la recherche qualitative (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007) et obéit à des logiques différentes, qui ont chacune des avantages et des inconvénients, et qui privilégient tel ou tel objectif. Une première possibilité est de faire une description la plus neutre possible pour laisser le lecteur se faire sa propre opinion. Les chercheurs peuvent alors réaliser un récit chronologique. Par ailleurs, la neutralité du récit n'est que apparente : on parle de certains aspects et pas d'autres, la structure du texte sous entends une certaine logique, etc.

Néanmoins, cette logique ne permet pas un traitement thématique, ce qui peut rendre la compréhension plus difficile et affaiblir les arguments. La solution la plus fréquemment retenue dans les travaux de recherche en management est de faire suivre le récit chronologique par une analyse par thème. Ce choix induit des répétitions et allonge le document. Par opposition, une autre possibilité consiste à découper le cas en fonction des thèmes traités. Cette logique permet d'obtenir un discours plus structuré, plus focalisé et plus sélectif. C'est cette logique de présentation que nous avons retenue.

1.1 Présentation du groupe Cevital

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

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

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

1.1.1 Historique du groupe

Le Groupe Cevital est un Groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Cevital fut créée en 1998 en investissant dans le secteur agro-alimentaire. Le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. L'entreprise cible les produits de base et de première nécessité pour le consommateur algérien, comme les huiles de table, la margarine, les graisses végétales ou le sucre, à l'époque des secteurs largement placés sous monopole d'État, mais ouverts à l'importation. Grâce à une qualité de produit supérieure et à un nouvel emballage plus attrayant, Cévital s'est positionné rapidement dans le paysage commercial algérien, et séduit les consommateurs qui étaient très insatisfaits de l'offre des entreprises publiques. Cevital réalise rapidement une part de marché importante.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique Porté par 18 000 employés, réalisant un chiffre d'affaire de 4 milliards de dollars et répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse. Nous retraçons l'historique des principales filiales du groupe par domaine d'activité stratégique.

Tableau 12 : historique des activités principales du groupe

Année	Entreprise	Type d'investissement	Industrie
1998	Cevital SPA	Création	Industrie agro - alimentaire
1999	Conditionnement huile végétale 800T/J Raffinerie huile végétale 800T/J	Création	
2001	Raffinerie 'huile végétale 1000T/J Production de la margarine et des produits corps gras 600T/J	Extension Création	

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2002	Raffinerie sucre 1600T/J+ conditionnement d'une capacité de 3000T/J	Création	
2005	Lala khedidja	Création	
2006	Cojek Jus T'china	Acquisition	
2008	Production sucre roux 150 000T/J	Création	
2010	Nouvelle raffinerie de sucre 3000T/J	Extension	
2008	Ceviagro	Création	Agriculture
2007	Super marché UNO	Création	La grande distribution
2012	Super marché UNO Ain Defla et Mostaganem	extension	
2016	Hypermarché de Sétif 5000M2	extension	
2007	MFG	Création	Verre plat
2008	ASVEL	Création	
2005	CEVICO	Création	Construction
2007	BATICOMPOS	Création	
2011	Parainsa Cevico Algérie	Création JV	
2015	Métal Structure Métal Sider	Création	
2007	SAMHA	Création	Electroménager
2014	BRANDT	Acquisition	
2007	Numilog	Création	Logistique et transport terrestre et maritime
2007	Nolis	Création	

Source : élaboration personnelle à partir des documents de l'entreprise

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

1.2 Organisation du groupe

La relation entre stratégie et structure est une question centrale en management stratégique. La conception d'A. Chandler (1972) fait consensus et amène à considérer la stratégie comme l'élément déterminant d'une telle relation. Cet auteur considère que la structure suit toujours les changements stratégiques opérés par la firme. Ces mouvements stratégiques se traduisent par la création de nouvelles filiales, la suppression d'autres, etc. Ces changements vont alors faire apparaître de nouvelles exigences en matière d'organisation qui vont à leur tour modifier la structure en fonction de l'importance du mouvement stratégique.

Dans un environnement mouvant et hyperconcurrentiel, les dirigeants du groupe Cevital étaient obligés d'adopter une démarche innovante en termes de positionnement stratégique, mais aussi une structure organisationnelle et un système de gouvernance compatibles avec ce choix.

Dans un contexte de croissance par diversification, le groupe a connu des difficultés dans son fonctionnement organisationnel. Pour y remédier, les dirigeants ont réorganisé la structure du groupe en pôle d'activités (agro-industrie et distribution, industrie, construction). Ce travail de restructuration s'est accompagné par la mise en place d'un système d'information intégré. En termes d'efficacité organisationnelle, il existe une disparité entre le pôle agro-industrie de Bejaia et les autres filiales. Cévital Bejaïa est bien avancée en ce qui concerne la mise en place d'outils et de procédures systématiques, que ce soit en finance, comptabilité ou encore dans les processus de certification ISO. Par contre, les managers responsables des autres filiales ne savent pas forcément ce qui se passe ailleurs dans le groupe, notamment au niveau des objectifs organisationnels. Certains mécanismes de coordination fonctionnels sont déjà mis en place, comme par exemple des réunions entre responsables des ressources humaines des différentes filiales animées par le responsable RH au niveau de la holding. Le même type de mécanisme devrait également être mis en place pour les finances/comptabilité. Cependant, on peut dire globalement que cela reste une faiblesse du groupe et que nombre de synergies entre activités ne se sont pas encore matérialisées, par manque de coordination, d'intégration et de communication.

« Actuellement, au niveau de Bejaïa nous avons un DSI15 qui est en train de mettre en place un système d'information. Honnêtement, aujourd'hui à l'heure où nous sommes, certaines données, comme le chiffre d'affaires, nos résultats, nos prix, nos stocks, si j'appelle Bejaïa, je les ai sur le champ car nous avons une comptabilité en temps réel. Mais ce n'est pas le cas pour les autres entités, car toutes les procédures sont encore en train d'être mises en place. »

(Entretien de Issad Rebrab avec Taieb Hafsi et Mouloud Khelif)

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

1.3 gouvernance du groupe

Selon Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) la gouvernance d'entreprise a suscité la plus grande attention ces dernières années. Si cette nouvelle pratique est abondamment discutée, elle n'est pas toujours bien comprise, en particulier au sein des entreprises familiales. Selon ces auteurs, définissent la gouvernance des entreprises familiales comme un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise. Dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et ses structures – le conseil de famille, le comité des actionnaires, etc.

Dans le cas du groupe Cevital, les pouvoirs restent très concentrés entre les mains des principaux dirigeants du groupe, et le processus de prise de décision est centralisé, particulièrement au niveau du fondateur Issad Rebrab, et dans une moindre mesure de Malik Rebrab, le fils qui le prolonge ou le remplace dans les activités courantes. Cevital. Cependant, les choses vont désormais évoluer en matière de prise de décision. En effet, depuis le 30 juin 2022, le fondateur du groupe Mr. Issad Rebrab a pris la retraite et Malik Rebrab devient le nouveau PDG du groupe. Trois organes statutaires assurent la gouvernance du groupe.

1.3.1 L'assemblée générale

Une assemblée générale a lieu au moins une fois par an. Elle est l'occasion pour les propriétaires de Cevital de s'informer sur la situation du groupe et s'exprimer sur sa gestion et sa gouvernance. Elle peut être ordinaire ou extraordinaire. La tenue de l'assemblée générale permet d'approuver les comptes de l'exercice écoulé, tels que présentés par le conseil d'administration.

1.3.2 Le conseil d'administration

Selon la théorie de l'agence, la mission du CA est de surveiller et d'inciter les dirigeants à créer de la valeur pour les actionnaires (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Eisenhardt, 1989). En tant qu'organe de gouvernance, le conseil d'administration a pour mission de protéger les intérêts des actionnaires du groupe Cevital, en agissant comme un organe de contrôle du management et en évaluant les plans stratégiques.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

1.3.2.1 Le fonctionnement du conseil d'administration

En se référant au travail de Rindova et Kotha, (2001), les capacités de surveillance et d'incitation du CA peuvent être fonction de sa composition, et sont envisagées selon plusieurs angles : le caractère interne et externe de ses membres, la dissociation de la fonction de président du CA de celle du *CEO*, l'existence de comités spécialisés, etc.

Pour le fonctionnement du conseil d'administration, le groupe Cevital a adopté les meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance. Le groupe est administré par un conseil d'administration composé de 12 membres dont la moitié est indépendante. Les six membres indépendants n'entretiennent aucune relation avec le groupe ou sa direction qui puisse entraver leur travail.

L'élargissement du conseil d'administration à des membres indépendants a été décidé en 2009 ; et la première réunion du conseil d'administration élargi s'est tenue le 17 juillet de la même année. Cette décision obéit au souci des actionnaires d'assurer la plus grande transparence sur les activités du groupe et de renforcer le conseil d'administration par des compétences externes.

Le CA se réunit au moins quatre fois par an, et chaque fois que les circonstances l'exigent. Chaque année un débat est mené sur les questions clés du groupe. Sa mission première est de déterminer les orientations à long terme des activités du groupe et à veiller à leur mise en œuvre. Dans ce cadre, et sans que ces missions soient exhaustive le conseil a pour rôle de :

- Désigner les dirigeants sociaux et contrôler l'exécution de leurs missions respectives ;
- Déterminer les orientations à long terme du groupe notamment en matière d'allocation de ressource entre les différentes activités du groupe ;
- Approuver les opérations d'investissement et de désinvestissement du groupe ;
- Designer chaque année la liste des administrateurs considérés comme indépendants.

E. Les comités spécialisés

Selon Moris (2014) la création de comités spécialisés (comité d'audit, de rémunération, de nomination, d'éthique, de stratégie, etc.) permettraient un meilleur contrôle des actes des dirigeants pouvant limiter les mouvements de diversification. Pour mener à bien ses missions, le CA a mis en place trois structures spécialisées chargées de l'assister dans sa réflexion et ses décisions.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

a. Le comité d'audit

Un comité d'audit efficace est considéré comme un maillon critique de la chaîne de production et de diffusion d'une information financière fiable à destination des actionnaires. Il permet de limiter les problèmes d'agence en contribuant à la divulgation par les dirigeants d'une information financière non biaisée pour les actionnaires, réduisant ainsi l'asymétrie d'information entre insider et outsider (Klein, 1998).

Conformément au règlement intérieur, le comité d'audit est composé exclusivement d'administrateurs indépendants. L'indépendance des membres permet de mieux assurer son rôle dans la prévention des risques qu'encourt le groupe. Le comité assure le suivi des questions liées à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. À ce titre, il est chargé des missions suivantes :

- Assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- Apprécier l'efficacité des systèmes de contrôles interne et de gestion des risques ;
- Assurer le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes.

b. Le comité stratégique

Selon Godard et Schatt (2005), ce comité a généralement pour mission de définir ou de valider la stratégie du groupe. Le développement de ce comité répond à une préoccupation du rapport Bouton (2002, p.7), pour lequel il « *arrive que des conseils d'administrations ne débattent pas suffisamment des questions stratégiques et soient même parfois informés seulement a posteriori d'investissements, d'acquisitions ou de cessions dont l'importance pour l'avenir de l'entreprise peut être majeure* » (Cadre direction générale)

Dans le cas du groupe Cevital, Le comité est chargé d'analyser les grandes orientations stratégiques pour le développement du groupe. Il prépare les travaux du CA sur les questions stratégiques du groupe :

- Axe de développement
- Modèle de création de valeur
- Opportunité de croissance, notamment à l'international ;
- Stratégies financières et gestion judicieuse des ressources
- Possibilité de diversification dans les métiers de Cevital.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

c. Comité rémunération et RH

Selon Godard et Schatt (2005) le comité de rémunération a pour objectif de formuler des recommandations au CA sur la politique de rémunération des responsables de l'entreprise, et notamment des cadres dirigeants, ainsi que sur la politique d'octroi de stock-options. Quant au comité des ressources humaines son objectif est de choisir de nouveaux administrateurs, pour pallier la démission d'un ancien administrateur ou pour se conformer aux attentes des actionnaires en matière d'indépendance.

Dans le cas du groupe Cevital, le comité de rémunération est chargé des missions suivantes :

- Définir la politique générale de rémunération pour les mandataires sociaux et cadres dirigeants y compris les règles de détermination de la rémunération variable, les indemnités de fin de carrière et de séparation ;
- Emettre des avis sur la politique de rémunération et d'incitation des principaux dirigeants du groupe ;
- Procéder à des recommandations sur le montant des jetons de présence versés aux administrateurs.

En matière de ressource humaine le comité est chargé de :

- Statuer sur toute nomination à une fonction de direction générale du groupe (membre du comité de direction) et de ses principales filiales ;
- Prévoir le plan de succession des membres du comité de direction ;
- Evaluer périodiquement les performances des mandataires sociaux dirigeants et présenter leur évaluation ;
- Assurer l'existence des mécanismes adéquats de planification de la relève pour le poste de directeur général du groupe ;
- Assurer que le directeur général a mis en place des mécanismes de planification de la relève pour la direction, y compris, des processus pour identifier et retenir les hauts potentiels qui ont un rendement exceptionnel, développer leurs compétences et passer en revue ces mécanismes et politiques

1.3.3 Le conseil de la famille

En tant qu'organe de gouvernance familial, le conseil de famille se préoccupe de la structure du patrimoine et de son contrôle, en prenant en considération les niveaux de risques acceptés par les actionnaires, membre de la famille Rebrab. La famille agit ainsi par l'intermédiaire de ses représentants à l'assemblée générale et au conseil d'administration. Dans les faits, malgré

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

une volonté affichée de décentralisation, les pouvoirs effectifs restent très centralisés entre les mains des actionnaires dirigeants du groupe, particulièrement le fondateur Issad Rebrab et dans une moindre mesure les enfants. Le problème de centralisation se pose de manière concrète comme l'atteste le discours de Mr Rebrab sur cette question.

« Notre souci majeur, c'est d'aller progressivement vers la décentralisation, [...] nous cherchons d'ailleurs avec les recrutements récents à déléguer plus, tout en assurant le contrôle adéquat. Pourquoi être aussi centralisés aujourd'hui ? La réalité, c'est que tout remonte aujourd'hui à nous, que ce soit à moi, à Malik, à Salim ou à Linda, ou à Omar, enfin, chacun dans son département. Parce que tout simplement nous avons beaucoup à faire sur le plan organisationnel, au niveau des procédures, du recrutement, de la formation, de l'audit. C'est ce que nous allons essayer de faire dans le nouvel organigramme, avec une holding et des entités opérationnelles... la holding étant là pour fournir le soutien aux entités opérationnelles, leur fournir les ressources nécessaires, les organiser, et d'avoir avec les managers de chacune de ces entités des objectifs, des budgets, et arriver finalement à un management par objectifs. C'est notre souhait, c'est de toutes les manières la seule possibilité demain pour assurer notre développement. Nous en sommes conscients et c'est pour cela que nous sommes en train de nous remettre en cause. » (Entretien de Issad Rebrab avec Taieb Hafsi et Mouloud Khelif).

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2 Les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital

En suivant les préconisations de Rispal (2000), nous avons mené une analyse verticale intra-DAS, une analyse horizontale inter-DAS et une analyse transversale. L'analyse intra-DAS permet de mettre en évidence les déterminants de la diversification fondés sur l'interconnexion des ressources permettant de réaliser des économies d'envergure dans l'industrie agroalimentaire. L'analyse horizontale inter-DAS permet mettre en exergue l'interconnexion de ressources entre DAS permettant de réaliser une diversification verticale, et enfin, une analyse transversale afin de mettre en évidence les routines organisationnelles à l'origine de la construction d'une capacité dynamique liée à la diversification des activités dans l'industrie agroalimentaire.

2.1 Analyse verticale intra-DAS (agroalimentaire)

Cevital fut créée en 1998 pour occuper une place de pionnier dans le secteur agro-alimentaire. Le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. Cette raffinerie d'une capacité de 600 T/j a été créée dans un contexte où l'ENCG couvrait 70% du marché avec 9 petites unités de raffinage.

« Avec la première raffinerie d'huile d'une capacité de 600 tonnes/jour, nous sommes entrés en production en janvier 1999. Dès le départ l'idée était de cibler les produits de base et de première nécessité pour le consommateur algérien, comme les huiles de tables, la margarine, le sucre etc. » (Cadre pole agro-industrie)

Grâce à une qualité de produit supérieure et une logique orientée marché, Cévital séduit rapidement un consommateur algérien qui était très insatisfait de l'offre restreinte du secteur public. Réalisant rapidement une part de marché importante, Cevital a été obligée de réaliser une extension et construire une deuxième raffinerie.

« La demande était tellement forte qu'on était obligé de construire une nouvelle raffinerie pour tripler la capacité de production la portant à 1800 t/j ». (Cadre pole agro-industrie)

Actuellement, Cevital exploite une raffinerie entièrement automatisée. C'est l'une des plus modernes au monde, elle est composée de deux chaînes de raffinage A et B de marque ALFA LAVAL (Suède) d'une capacité de plus de 400 tonnes chacune (800 tonnes /jour) et d'une ligne C de 1.000 tonnes/jour, de marque DE SMET(Belgique).

Fonctionnant sur la base de certaines ressources indivisibles, le processus de raffinage de l'huile n'était pas optimal en termes de production. Par exemple, dans le raffinage de l'huile, l'unité d'hydrogénation permet de produire de l'huile hydrogénée. Cette dernière est un composant essentiel dans la fabrication de la margarine. Cette ressource excédentaire a incité Cevital à implanter la margarinerie pour compléter l'activité corps gras. En 2001, la margarinerie équipée

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

des machines allemandes « Schröder », et françaises « Nova » entre en production avec une capacité de 600 t/j.

« En utilisant les mêmes installations de la raffinerie de l'huile, nous avons voulu à travers la création de la margarinerie, rationaliser l'utilisation des équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis. » (Cadre pole agro-industrie)

2.1.1 L'entrée dans le marché du sucre

Après un démarrage réussi dans le raffinage de l'huile, Cevital a élargi son portefeuille d'activité en investissant dans le raffinage du sucre. Ainsi, en 2002 l'unité de raffinage d'une capacité de production de 1600t/j est entrée en service. L'activité raffinage de sucre a connu une très forte croissance. L'entreprise a rapidement étouffé les importateurs et atteint 85% de parts du marché. Pour répondre à une demande de plus en plus forte, en 2014, la capacité de production est passé de 2 millions /an à 2.7 millions t/an, devenant la plus grande raffinerie de sucre au monde.

En construisant une position de pionnier dans l'activité de raffinage de l'huile, Cevital a réalisé des profits importants. Grace à des ressources financières excédentaires, combiné à l'effet de l'apprentissage et de l'expérience dans le domaine du raffinage, Cevital a investi dans le raffinage du sucre, qui comme l'huile, est considérée comme un produit de base dans le marché algérien, puisque, les logiques de fonctionnement du marché de l'huile et du sucre étant proche, ce qui a facilité à Cevital le redéploiement d'une partie de ses compétences humaines dans le raffinage du sucre. Ainsi, en exploitant les compétences de base accumulées dans le raffinage de l'huile, Cevital a réussi à se diversifier dans le marché du sucre.

La première unité de raffinage de sucre d'une capacité de 600 t/ est mise en service en 2002. Comme évoqué dans les paragraphes précédents, l'activité ayant connu une très forte croissance, Cevital a procédé à plusieurs extensions pour répondre à la demande de plus en plus forte. *« Le sucre à l'instar de l'huile, est un produit de base dans le marché algérien. Nous avons profité des performances réalisées dans l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans une raffinerie du sucre blanc d'autant plus que le complexe de Bejaia n'était pas exploité à 100% ».* (Cadre pole agro-industrie)

Investir en l'espace de deux ans dans le raffinage de l'huile et du sucre était un défi stratégique pour l'entreprise. D'un point de la gestion, il était crucial de réaliser un arbitrage optimal entre le maintien d'un certain niveau de diversité notamment dans l'activité corps gras, et une recherche de synergie entre les technologies afin de répondre aux besoins du marché algérien qui étaient importants pour ces produits de bases.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Tableau 13 : Illustration sur les ressources excédentaires générées par l'activité de raffinage de l'huile

	Type de ressources	Critères
Raffinage de l'huile	Ressources Financières	Cash-flow et disponibilité de fonds, politique judicieuse de réinvestissement
	Ressources physiques	Complexe de production intégré, construction de plusieurs silos de stockage, grande capacité de distribution
	Ressources intangibles	La réputation de la marque « Cevital » dans le marché agroalimentaire.
	Ressources organisationnelles	Savoir organisationnel et managérial Maîtrise technologique (Raffinage)

Source : élaboration personnelle

2.1.2 Les économies d'envergure dans l'industrie agroalimentaire

En atteignant une taille importante dans le raffinage de l'huile et du sucre, Cevital a vite atteint la maturité dans ces deux activités. Dans la perspective de créer un nouveau cycle de croissance, Cevital a identifié un ensemble de ressources redéployable afin d'élargir son portefeuille produit dans le marché de l'agroalimentaire. Ainsi, les ressources productives, RD et marketing sont utilisées conjointement pour développer une large gamme de produits corps gras et une large gamme des sucres. En cherchant à réaliser des économies d'envergure (gamme), l'objectif de Cevital était d'exploiter le potentiel de synergie généré par les activités de raffinage de l'huile et du sucre.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

« En exploitant des activités, complémentaires sur la chaîne de production et de distribution des produits alimentaires de base, l'entreprise bénéficie d'importants gains (...) l'intensité de notre activité RD et marketing nous a permis d'élargir nos gammes de produits » (cadre pôle agroalimentaire)

Afin d'utiliser les ressources déjà existantes, les nouvelles gammes de produits ne devaient pas s'éloigner des produits qui sont déjà proposés. Pour cela, Cevital a voulu réaliser des économies de champs par regroupement. L'objectif était d'utiliser autant que possible les ressources déjà existantes pour l'élargissement de la gamme de produit. Les infrastructures, les compétences, les machines et les entrepôts doivent contribuer au moins partiellement à la production ou à la distribution des nouveaux produits. Cela permet de réaliser des économies supérieures à ce que permettrait la production d'un article entièrement différent qui nécessiterait des nouvelles machines et compétences. Par ailleurs, l'extension de l'offre permet le plus souvent une augmentation des ventes. Ainsi grâce à la combinaison de plusieurs ressources avec les activités de raffinage de l'huile et du sucre, Cevital a construit deux gammes de produits. Une gamme de produits corps gras, et une gamme des sucres. Pour mettre en évidence le partage de ces ressources, nous décrivons ces différentes gammes.

2.1.2.1 La gamme des produits corps gras

Cette gamme est constituée essentiellement de deux types de produits, liquides (huiles) et solides (margarines). Les huiles et margarines sont élaborées dans le complexe de Bejaia et sont à 100% d'origine végétale, et enrichies en acides gras essentiels et vitamines pour assurer l'équilibre nutritionnel aux consommateurs. Ces deux produits, partagent à la fois des ressources productives, des ressources marketing et des ressources en RD.

Tableau 14 : la gamme des produits corps gras

Corps gras liquide	Corps gras solide
Fleurial : 100 % tournesol commercialisée depuis Aout 1999. Elio : mélange de tournesol et de soja (avec des pourcentages variables). FRIDOR : cette huile est constituée à 100% du soja.	Margarine fleurial : margarine de table 100% végétale et enrichie en vitamine A, D et E. Margarine la parisienne : margarine de feuilletage pour tous types de viennoiserie. Beure tendre gourmand : un beurre doux, contient 82% de matière grasse, fabriqué à base de crème fraîche obtenue par le barattage traditionnel Matina : mélange de beure et de margarine

Source : élaboration personnelle

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

B. Illustration de la réalisation des économies d'envergure entre l'huile de table fleurial, la margarine fleurial et la mayonnaise fleurial

a. L'huile de table fleurial

Fleurial est la première huile végétale 100% tournesol en Algérie et leader de sa catégorie. Connue pour être la meilleure huile de table grâce à sa composition qui lui garantit sa place d'huile la plus fine et la plus légère ce qui la rend parfaitement multi-usage. Inodore en friture, Fleurial peut être réutilisée jusqu'à 10 fois sans que l'huile ne brûle, ou ne se détériore à condition de ne pas dépasser les 180°C. Le processus de production de notre huile FLEURIAL est certifié ISO 22000

b. La margarine fleurial

La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses. Certaines margarines peuvent contenir des acides gras trans qui sont très néfastes pour l'organisme, car ils agissent négativement sur la santé, en réduisant le taux du bon cholestérol et en augmentant le taux du mauvais cholestérol. C'est pourquoi Cevital a éradiqué de ses produits ces acides gras pour préserver la santé cardiovasculaire de ses consommateurs. La particularité de la margarine Fleurial c'est qu'elle ne contient pas de matières hydrogénées, en effet elle est issue d'un mélange d'huiles qui sont sélectionnées rigoureusement.

c. Mayonnaise fleurial

La mayonnaise Fleurial se caractérise par la noblesse et la fraîcheur de ses ingrédients, lui procurant une onctuosité au grand pouvoir liant qui lui permet de s'accommoder à tous types de plats. Positionnée premium, la mayonnaise fleurial est fabriquée à base d'huile végétale noble et d'œufs frais.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Figure 9 : Illustration de la réalisation des économies d'envergures entre l'huile de table fleurial et la margarine fleurial et la mayonnaise fleurial

Spécificité fleurial	Huile	Points de convergence	Spécificité Margarine fleurial	Spécificité Margarine fleurial
Cevital Fleurial 100% huile de Colza sans cholestérol, naturellement riche en oméga 3-6, et vitamine E, naturellement riche en acide gras polyinsaturés		Raffinage d'huile Laboratoire unique RD et innovation Marketing (même nom de marque, même positionnement et même circuit de distribution) Norme iso 22000	La margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses.	Fabriqué à base d'œufs frais et de l'huile végétale noble.

Source : élaboration personnelle

Cette illustration met en évidence une intégration horizontale entre l'huile de table fleurial, la margarine fleurial et la mayonnaise fleurial. La réalisation des économies d'envergure s'explique par l'existence de plusieurs synergies (productives, marketing, commerciales).

- **Les synergies de production :** Les économies d'envergures sont obtenues par l'utilisation d'intrants en communs (grains oléagineux de Colza), et l'existence de ressources indivisibles (l'utilisation conjointe de l'unité de raffinage de l'huile brute et l'unité de raffinage de l'huile hydrogénée qui a permis l'implantation de la margarinerie pour compléter l'activité corps gras).
- **Les synergies marketing et RD :** les trois produits bénéficient d'un positionnement similaire ce qui permet à Cevital d'utiliser le nom de marque fleurial pour les deux produits. L'activité RD permet de fournir des produits sans cholestérol et enrichie en vitamine E et OMEGA 3-6. Enfin les deux produits bénéficient de la certification ISO 22000 délivré par VERITAS Certification pour optimiser la qualité des processus industriels.
- **Les synergies de commercialisation :** ces produits peuvent se partager des actifs de gestion commerciale (distribution, force de vente, savoir-faire, etc.). De plus, les clients

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

existants, notamment les consommateurs de l'huile de table fleurial sont des clients potentiels pour la margarine fleurial.

2.1.3 Caractère distinctif des ressources et compétences partagées

Afin de mettre en évidence le caractère réellement distinctif des ressources et compétences appliquées dans l'industrie agroalimentaire nous les avons confrontées aux critères discriminants définis par Barney (1992).

Tableau 15 : Caractère distinctif des ressources et compétences partagées

Caractéristiques	Raffinage de l'huile et du sucre
Valeur	Leader sur les deux marchés avec une large couverture. (60% pour l'huile et 70% pour le sucre) Niveau de qualité élevé (Certification 14000) Marque de Cevital attractive par rapport à la concurrence
Rare	Le complexe agroalimentaire intégré de Bejaia est unique en Algérie, permettant à Cevital de réaliser simultanément les activités de stockage, de raffinage et de conditionnement liées à la production de l'huile et du sucre.
Imitabilité	Interconnexion des ressources spécifique, formant un système de ressource idiosyncratique permettant à Cevital de proposer des produits difficilement imitable. L'existence d'un effet de déséconomies liées au temps par rapport à la concurrence.
Organisation	Management efficient et judicieux appliqué à la chaîne de valeur des deux produits.

Source : Elaboration personnelle

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2.2 Analyse horizontale inter-DAS

Comme nous l'avons évoqué dans notre cadre théorique, l'intégration verticale est une forme particulière de la diversification qui vise à lancer des mouvements stratégiques le long de la filière afin d'intégrer différents stade d'un processus productif. Pour mettre en évidence l'intégration verticale de Cevital dans le secteur de l'agroalimentaire, nous utilisons la filière d'activité comme unité d'analyse. Dès le départ, CEVITAL s'est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre.

« En commençant dans l'activité de raffinage de l'huile, puis le raffinage de sucre, nous nous sommes rendu compte du potentiel de coordination des flux pour la production et la distribution. L'intégration des activités dans l'agro- alimentaire est devenue même objectif stratégique pour Cevital (...) d'abord les exigences de qualité nous nous permettaient pas de recourir à des partenaires externes, et en ingérant certaines activités, nous réduisons des coûts importants. (...) ce processus d'intégration est facilité par la construction d'un complexe ingéré au port de Bejaia ». (Cadre pole agro-industrie)

Comme on peut le remarquer, le potentiel de coordination des flux pour la production et la distribution s'est traduit par le choix d'un axe de développement fondé sur l'intégration des activités connexes en amont et aval de la filière dans l'optique de réaliser des économies de transaction. Ce processus d'intégration est facilité par l'existence d'un actif spécifique de localisation et d'infrastructures. Ainsi, en vue de minimiser les coûts de nombreuses opérations productives, il était nécessaire qu'elles soient localisées à proximité des activités complémentaires. Pour les activités liées aux produits corps gras, l'intégration amont s'est réalisée en cinq principales étapes. Le tableau suivant retrace ces étapes :

Tableau 16 : les étapes de l'intégration dans l'agro-industrie

Etape du processus	Description du processus d'intégration
Etape 1	Le raffinage d'huiles brutes et conditionnement d'huiles finies
Etape 2	L'intégration de la production sur site, des emballages (bouchons, poignets en plastique, etc.)
Etape 3	La création de l'activité de margarinerie, en exploitant l'effet de synergie résultant de l'utilisation des mêmes installations de la raffinerie d'huile ;
Etape 4	La trituration des graines oléagineuses pour produire l'huile brute (à base de graines de colza ou de soja), et le tourteau (produit secondaire de la trituration de graines oléagineuses destiné à l'aliment de bétail) ;
Etape 5	Développer à travers la filiale Ceviagro l'agriculture de colza et du tournesol pour les besoins de la trituration.

Source : documents interne de l'entreprise

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2.2.1 Intégration amont

La première opération d'intégration en amont s'est concrétisée par le passage d'un stade de conditionnement de l'huile à un stade de raffinage. En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j, et en Octobre 2001 elle a connu une extension de 1000 t/j pour atteindre une capacité de 1800 t/j.

« Le passage d'un stade de conditionnement à celui du raffinage, nous a permis, non seulement de répondre à une demande de plus en forte, puis les capacités ont été triplées, mais aussi de rester compétitif sur le marché de l'huile de table (...) la construction de la raffinerie a permis une meilleur maitrise des coûts ». Cadre pole agro-industrie

Pour soutenir la stratégie d'intégration verticale, Cevital a créé en 2000 Nolis, une filiale spécialisée dans le transport maritime. Cevital s'approvisionne en huiles brutes (soja, tournesol, colza) sur le marché international. Elles sont importées par bateau (TANKEROLE) avec des quantités de 3000T, 6000T, 9000T, et sont acheminées dans des pipes du bateau vers le complexe portuaire de Bejaia. Elles sont stockées dans des bacs de 1000T à 9000T.

Cevital a ajouté une margarinerie pour compléter l'activité corps gras. En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure une qualité organoleptique et nutritionnelle supérieure.

Le processus d'intégration s'est poursuivi par l'installation sur le site de Bejaia, une unité de conditionnement pour la fabrication des emballages à partir des performes en PET. Quatre chaînes de conditionnement sont disponibles :

- Deux pour cinq litres (5L)
- Une pour un litre (1L)
- Une pour deux litres (2L)

La matière utilisée pour les emballages est le PET, la performe est soufflée par type (5L, 2L, 1L) par une souffleuse (forme), les emballages vides obtenus sont orientés automatiquement vers une remplisseuse rotative, puis vers une bouchonneuse et une étiqueteuse, et enfin vers une palettiseuse pour le stockage.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2.2.1.1 La trituration des grains oléagineux

Pour s'intégrer davantage en amont de la filière de production, Cevital a achevé en décembre 2021 la construction de l'usine de trituration de graines oléagineuses avec la réalisation d'un silo de stockage d'une capacité de 80.000 tonnes, ainsi que plusieurs autres ouvrages de conditionnement et traitement du sucre. À travers ce projet, les capacités de production de Cevital avoisineraient les 3.3 millions de tonnes par an.

« L'unité de trituration de grains oléagineux s'inscrit dans la volonté de Cevital de compléter le processus d'intégration dans le complexe de Bejaia. Après la construction de l'unité de conditionnement, suivi de celle du raffinage, l'unité de trituration portera notre capacité de production à 3.3 millions de tonnes/an (...) par ailleurs, l'investissement de certains concurrents notamment le groupe SIM, dans la trituration des grains oléagineux, il était crucial d'un point de vue stratégique pour Cevital de finaliser ce projet qui fut commencé en 2010. »

(Cadre pole agro-industrie)

2.2.2 Intégration aval

L'intégration verticale dans la distribution est un moyen stratégique pour assurer les débouchés. Pour assurer une large couverture de ses produits en les rapprochant le mieux possible des clients, dans les délais les plus courts, et au meilleur prix, Cevital a réalisé des investissements importants pour structurer son réseau de distribution. Elle a dans un premier temps investi dans la grande distribution par la création de Numidis en 2007. Cette filiale connue sous l'enseigne UNO est implantée dans plusieurs régions d'Algérie. Elle a développé la grande distribution dans tout le pays en déployant une chaîne de magasins de différents formats - supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité - pour répondre au mieux aux attentes de tous ses clients et faciliter la vie quotidienne des familles.

UNO est la première et la plus importante chaîne d'hypermarchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5 000 m².

Forte d'un capital humain de plus de 1 800 collaborateurs, elle valorise les compétences de chacun et offre des opportunités de progression à tous. Son ambition est d'être la référence sur les valeurs communes qu'elle partage avec ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses actionnaires.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Dans une perspective d'optimiser davantage son réseau de distribution, Cevital a créé Numilog en 2012, spécialisée dans la logistique. Cette filiale a pour mission de créer et d'organiser des plateformes logistiques pour l'ensemble des activités du groupe (notamment la distribution agro-alimentaire et la grande distribution).

2.2.2.1 Les CLR (centres de livraison régionaux)

Pour assurer une large disponibilité de ses produits dans toutes les régions du pays, et réduire la pression sur le complexe de Bejaia, Cevital a mis en place une nouvelle stratégie en 2014 en créant des centres de livraison régionaux. Actuellement Cevital possède 18 CLR qui sont répartis dans trois grandes régions (Est, centre, ouest).

Tableau 17 : les centres de livraison régionaux

	Est	Centre	Ouest
Les centres de livraison régionaux	Constantine	Tizi-Ouzou	Oran
	Oum Al Bouaghi	Alger	Tlemecen
	Batna	Blida	Sidi bel abbas
	Annaba	Bejaia	Mascara
	Sétif	Boumerdes	Relizane
		Médéa	Tiaret

Source : élaboré à partir des documents internes

2.2.2.2 Les plateformes

Cevital possède trois plateformes de stockage, une au centre, celle de Bouira dont la capacité de stockage est de 50000 palettes (9000 pour les produits agroalimentaires), une autre à Oran avec une capacité de 25000 palettes, et une troisième à Constantine avec une capacité de 4000 palettes. L'emplacement judicieux de ces plateformes permet une large couverture du territoire national. Chaque plateforme alimente les différents centres de livraison régionaux.

« Dans le marché de l'huile de table et du sucre, Cevital détient 80% de parts de marchés. Couvrir tout le territoire national est un défi. Pour assurer une distribution efficace de nos produits, nous avons préférés s'appuyer sur notre propre réseau de distribution et moyens logistique ». (Cadre pole agro-industrie)

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Figure 10 : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie agroalimentaire

Ceviagro	Cevital-agro-industrie	Numilog	(Numidis) UNO
Matières premières	Production	Logistique	Grande distribution
Culture de grains oléagineux	Trituration de grains oléagineux Raffinage de l'huile brute	Création de plusieurs CLR et plateformes de distribution	en déployant une chaîne de magasins de différents formats supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité, UNO est la première et la plus importante chaîne d'hypermarchés et de supermarchés en Algérie



Source : Elaboration personnelle

2.3 Analyse transversale

L'analyse transversale nous a permis de mettre en évidence le rôle des routines organisationnelles dans la construction d'une capacité dynamique de diversification des activités au niveau du groupe, et que nous avons illustré à travers le cas de l'industrie agroalimentaire afin d'éviter de rallonger le document et éviter les redondances.

2.3.1 Les capacités dynamiques liées à la diversification des activités dans l'agro-alimentaire

Afin de mettre en évidence le poids des routines organisationnelles dans la construction d'une capacité dynamique liée à la diversification des activités de Cevital agro-industrie, nous retraçons la création de l'unité de conditionnement des huiles végétales, de l'unité de production des produits corps et gras (huiles végétales et margarines) et de la production agricoles sous serres et pleins champs. Ce travail processuel est important, car, par définition, une capacité dynamique n'est pas un effet à un moment donné mais un processus qui s'accompli sur une durée. Les capacités dynamiques ont une logique évolutive déterminée par les potentialités objective qu'elles renferment. Ces potentialités sont objectivées par des routines organisationnelles hautement qualifiées. Ces dernières n'ont rien à voir avec les habitudes de gestion, ou la résolution des problèmes Ad Hoc, elles sont le résultat d'une structure structurée, et fonctionnent ensuite comme structure structurante, et c'est le caractère structurant de ces

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

routines qui permet de construire de nouvelles capacités dynamiques. Nous analysons le processus de construction des capacités dynamiques par rapport à la définition de Teece (2007). Ensuite, nous expliquons le contenu de la formation et le déploiement de chacune des capacités dynamiques.

2.3.1.1 Formation de la capacité dynamique

Les capacités dynamiques s'expriment par la routinisation des ressources et compétences de natures spécifiques, appliquées à la production et la commercialisation des biens et services, et s'expliquent par leur capacité à faire évoluer la firme dans des sentiers différents mais dépendants, ce qui conditionne les trajectoires futures des firmes. Cependant, dans le cas du groupe Cevital, cette dépendance au sentier n'est perceptible que par domaine d'activité stratégique. En effet, Cevital est un groupe congloméral qui est présent dans plusieurs domaines d'activité, sans lien apparent avec l'activité d'origine (agroalimentaire). Néanmoins, chaque DAS se caractérise par un ensemble de routines organisationnelles qui amène Cevital à se diversifier dans des activités proche de l'activité d'origine du domaine d'activité. Dans le cas du DAS agro-industrie, les ressources et compétences articulées au métier de l'agroalimentaire sont configurées et agencées dans des routines organisationnelles spécifiques, ce qui contraint Cevital à les déployer dans des sentiers proches du métier de base. Les routines organisationnelles liées à la diversification des activités ont été formées et déployées dans le cadre de la diversification des activités dans l'industrie agro-alimentaire. Lancé en *Mai* 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998. En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999. En 2007, Cevital a créé une nouvelle filiale Ceviagro, chargée de développer les activités agricoles du groupe, de la production sous serres à la transformation. En référence au modèle théorique de Teece (2007), la formation de la capacité dynamique fait intervenir trois phases à savoir l'identification d'une opportunité, la saisie de l'opportunité et la structuration et modification des ressources.

A. Identification de l'opportunité

L'identification de l'opportunité s'appuie sur une veille informationnelle. Ainsi, un signal est détecté, concernant l'ouverture du marché des produits de bases et de première nécessité (huiles de tables, margarine, sucre etc.) et qui étaient largement placés sous le monopole de l'état « *En 1995, il y a eu ouverture du commerce extérieur algérien, notamment dans le sucre. Mr. Rebrab a créé une société qui faisait du trading. L'activité consistait à acheter le sucre sur le marché international et le revendre le marché algérien.* » (Cadre pole agro-industrie). L'entreprise

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Agro-grain fut alors créée, elle était spécialisée dans l'importation et la distribution de produits agro-alimentaires. L'entreprise s'approvisionnait sur le marché international et commercialisait du sucre sur le marché algérien. Profitant de l'autorisation de l'activité d'importation des produits agroalimentaires, plusieurs concurrents sont apparus sur le marché, mais souvent avec des pratiques concurrentielles déloyales. À ce moment-là, Issad Rebrab comprend que le meilleur moyen pour conjurer les risques d'imitation et les pratiques déloyales des importateurs, était d'orienter son activité vers la production afin de construire des barrières à l'entrée difficilement franchissables pour les importateurs, dont, le but était de réaliser des profits rapidement et à court. Le choix d'investissement s'est porté alors sur l'activité de raffinage de l'huile végétale. *« L'activité d'importation et de revente était facile, très vite d'autres concurrents sont arrivés sur la même activité avec des pratiques concurrentielles déloyales. Mr Rebrab a décidé d'investir dans la production des produits corps et gras et le raffinage du sucre. L'objectif était de construire des barrières difficilement franchissables (...) au-delà de ces barrières, l'investissement dans la production est acte entrepreneurial qui a donné naissance à ce que nous connaissons aujourd'hui, Cevital »* (cadre pole agro-industrie).

B. La saisie de l'opportunité.

L'identification de l'opportunité de créer une unité de raffinage de l'huile végétal conduit les dirigeants à réaliser une double étude ; une étude de rentabilité afin de mesurer la faisabilité du projet et une étude pour identifier le lieu d'implantation de la future usine *« pour l'étude du projet Mr. Rebrab avait déjà les compétences requises puisque il exerça dans l'expertise comptable (...) quant à la localisation, il en a identifié trois pour implanter l'usine de Cevital. Le port d'Alger, le port de djendjen et le port de Bejaia. Finalement il a opté pour celui de Bejaia pour des raisons de disponibilités et de coopération »*. (Cadre, pole agro-industrie). Ainsi, Cevital fut créée en 1998 pour occuper une place de pionnier en tant que producteur dans le secteur agro-alimentaire. Le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. L'entreprise cible les produits de base et de première nécessité, comme les huiles de table, la margarine, les graisses végétales, ou le sucre. La qualité supérieure des produits, combinés à un emballage attractif et un marketing prospectif, Cévital séduit rapidement le consommateur algérien qui était insatisfait de l'offre des entreprises publiques (À l'époque, l'ENCG couvrait 70% du marché avec 9 petites unités de raffinage). Dès le départ Cevital prend rapidement une part importante du marché. Néanmoins, cet engouement de la demande s'est traduit par un problème de taille pour Cevital, c'est ce lui de l'indivisibilité des équipements. Ce problème surgit lorsque les ambitions stratégiques de la firme ne correspondent plus aux capacités

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

techniques existantes. La résolution de ce problème avait permis à Cevital d'atteindre un double objectif ; satisfaire une demande de plus en plus forte, et construire des barrières à l'entrée notamment pour les importateurs. « *La demande était tellement forte que l'entreprise était obligé de rajouter une nouvelle raffinerie d'une capacité de 1,800 tonnes/jour. Puis la margarinerie a été implanté pour compléter l'activité corps gras, et ensuite la première raffinerie de sucre blanc, des silos portuaires, et un terminal de déchargement portuaire sur le site.* » (Cadre pole agro-industrie)

C. Structuration et modification des ressources.

La structuration des ressources correspond à la phase de la construction de l'usine de Cevital en Mai 1998 au port de Bejaia, la modification des ressources correspond aux différentes extensions des activités. Sur le plan de l'infrastructure, les travaux de l'usine ont commencé en mai 1998. Le terrain qui a été attribué pour construire le terminal était marécageux dépourvu de toute résistance. La reconstitution du sol sur une profondeur de 18m était nécessaire car les installations de déchargement sont très lourdes. Ces travaux ont rendu possible le déchargement des bateaux de 44000 tonnes, ce qui permet à Cevital de réaliser des économies et d'être plus compétitive. Les travaux de l'usine trituration des grains oléagineux ont été achevés à la fin de l'année 2021. Ce projet concerne la construction de l'usine Cevital de trituration de graines oléagineuses avec la réalisation d'un silo de stockage d'une capacité de 80.000 tonnes, ainsi que plusieurs autres ouvrages de conditionnement et traitement du sucre. Á travers ce projet, les capacités de production de Cevital avoisineraient les 3.3millions de tonnes par an.

a. Les capacités de production

- **Les huiles végétales :** En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production initiale de 800 t/j et en Octobre 2001 a connu une extension jusqu'à 1800 t/j grâce à l'entrée en production d'une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j. Cette activité constitue l'activité principale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an soit 85% des parts du marché national des huiles.
- **La margarine :** En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité dotée de six lignes de production relevant de la technologie allemande « Schröder », totalement automatisées d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

- **Le raffinage du sucre :** Cette raffinerie qui a été lancée en début 2003 couvre une surface de 12 000m² et comporte quatre compartiments : Un hangar de stockage de sucre roux (matière première) de 5000m² avec une capacité de stockage de 50 000 tonnes. Une unité de raffinage de sucre de 3 800m² et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j. Quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) de 1 500m² et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t. Une unité de conditionnement *mais* occupant 1 450m².

D. Management des connaissances

Le management des connaissances au sein de Cevital est fondé sur une approche stratégique des ressources humaines. « *Cevital vise toujours une taille critique en terme de production et d'investissement pour rester compétitivité, le facteur humain en est le maillon essentiel. L'entreprise doit être dynamique, se remettre en cause constamment et être capable d'innover. Pour cela des investissements importants sont réalisés dans les ressources humaines, leur formation et la transmission des compétences* ». (Cadre RH, pole agro-industrie). Cette approche s'est traduite par la mise en place des mécanismes de gestion de ses ressources humaines. Ces mécanismes sont pensés, mis en œuvre et coordonnés par la fonction RH. Cette dernière, est une fonction proactive, en ligne avec les objectifs de développement du groupe, ses priorités et ses exigences. Elle vise aussi à intégrer la vision du groupe dans la gestion des ressources humaines pour encourager et favoriser la mobilité, le partage et le transfert des connaissances et des meilleurs pratiques. Cette approche permet d'offrir aux collaborateurs du groupe des développements professionnels harmonieux tout en répondant à leurs aspirations. Elle fait de l'équité et de la reconnaissance des leviers fondamentaux de motivation pour les collaborateurs. Afin de renforcer les compétences des collaborateurs, de former des managers compétents pour assurer le leadership, un programme MBA en collaboration avec HEC Montréal a été dispensé à 24 directeurs des différentes entités du groupe afin d'approfondir leurs connaissances et leur savoir-faire dans le domaine du management. En parallèle des programmes MBA, Cevital a créé en 2013 sa propre université (Université Corporate Cevital). Initiative pionnière en Algérie, cette université va offrir aux collaborateurs un lieu privilégié de partage et de transfert de connaissances et de savoir-faire. À travers cette université, l'objectif est de mettre les connaissances et les compétences managériales aux standards internationaux et de se doter de ressources capables d'assurer la pérennité du groupe. Cette université, est créée en partenariat avec la firme canadienne R3D. Elle est spécialisée dans la consultation intégrée combinant conseils stratégiques, gouvernance, gestion de projet et transformation des entreprises.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

a. Création et mise en œuvre de des compétences

Dans le cadre de la gestion du DAS agro-industrie, des compétences spécifiques au métier de l'agroalimentaire sont créées et mises en œuvre. Ces compétences sont appliquées pour gérer l'intégration des activités en amont et en aval dans l'optique de créer et d'accroître la valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce processus d'intégration s'est déroulé en plusieurs étapes. (Abordé précédemment). En parallèle de la diversification par intégration verticale, Cevital s'est diversifiée horizontalement en développant une large gamme de produits dans chaque activité intégrée. Les huiles (Elio 2, fleurial plus, fridor) ; la margarine (fleurial, rania, matina, smen medina, beurre gourmand etc.) ; le sucre (morceaux, Skor, big bac, liquide) ; boissons (eau minérale, eau gazéifiée, tachina jus d'orange). Plusieurs compétences foncières sont créées pour gérer l'ensemble de ce processus de diversification par intégration verticale et horizontale. Chaque fois qu'une nouvelle activité est créée, l'entreprise procède à une reconfiguration de la chaîne de valeur. La diversification dans des activités connexes amène Cevital à mettre en place un management transversal et relationnel. Le management appliqué à chaque chaîne de valeur est fondé sur deux types de facteurs. Des facteurs structurels (économies d'échelles, apprentissage et expérience, économies d'envergures), et des facteurs d'exécution (l'implication du personnel, la maîtrise de la conception des produits, la maîtrise des capacités de production en limitant les problèmes liés à l'indivisibilité des équipements). En raison de la grande taille de Cevital, il est impossible d'identifier de façon exhaustive toutes les compétences. En se basant sur les documents internes, Nous avons identifié quelques compétences foncières.

- **La compétence technologique** : Les unités industrielles utilisent les dernières technologies en matière d'automatisation des process. Tous les produits sont élaborés à partir des processus technologiques de dernière génération. Tous les produits fabriqués au complexe de Bejaia répondent aux normes de la qualité (certification 22000). Ce travail de certification amène les collaborateurs à s'approprier les nouvelles normes de fabrication et faire évoluer ainsi leurs compétences. Cette appropriation des normes, se traduit par une grande implication des employés. Pour Cevital, la notion d'implication est plus importante que celle de la participation. L'implication du personnel est un facteur qui est articulé directement au type de management appliqué à la chaîne de valeur.
- **La compétence liée à l'innovation et RD** : Une direction de Recherche & Développement a été mise en place et complétée le 1 Mai 2010. Une équipe de (13) personnes spécialisées se chargent des différentes sections ; citons : développement

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

produits, développement process, packaging ainsi que la gestion des projets. En collaboration avec la production, le service marketing, commercial, finance et autres services, le département R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise industrielle soit le développement, l'amélioration des produits existants, les nouvelles innovations, l'examen des données de marché ainsi que l'organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures, l'amélioration des processus industriels, le renforcement des partenariats avec les clients et les fournisseurs.

- **La compétence marketing** : La forte concurrence qui caractérise le secteur agroalimentaire, a amené Cevital à mettre en place un marketing prospectif afin de se différencier dans un marché fortement encombré. Face aux difficultés de différenciation, des hauts potentiels dans le domaine du marketing sont recrutés afin de construire un positionnement solide et bâtir une image de marque forte. La gestion du portefeuille de marques s'appuie sur une stratégie de marque caution. Profitant de la forte notoriété sur le marché de l'agroalimentaire, Cevital cautionne toutes les marques de ses produits par le nom de marque Cevital.
- **La compétence relative à la logistique** : Numilog, filiale du groupe, fut créée en 2007 afin d'accompagner le développement de ses activités et d'en assurer son support logistique. Cette période fut marquée par des investissements importants en moyens, en infrastructures et en compétences. Numilog dispose d'une flotte de 250 camions lourds, spécialement conçus pour le transport des produits, et qui répondent aux normes environnementales les plus strictes. Numilog possède plusieurs infrastructures qui sont dotées d'outils ultramoderne de gestion de l'entreposage et de transport : système WMS (warehouse management system) et TMS (transport management system). Deux systèmes informatiques qui garantissent une fiabilité de stock quasi-parfaite, une traçabilité indispensable à la gestion des produits alimentaires et une optimisation en temps réel du parc roulant.
- **La compétence relative au métier de l'agriculture** : La création de la filiale Ceviagro s'est appuyée sur deux compétences reconnues dans leurs domaines respectifs ; un ingénieur en hydraulique spécialisé dans l'irrigation et l'aménagement agricole, et un ingénieur agronome, avait pour mandat de déployer des cultures sous serres de pépinières pour les agrumes et autres arbres fruitiers, de développer les cultures maraichères, les semences, ainsi que toute autre activité agricole d'intérêt pour le groupe (y compris la production laitière). Pour monter les serres de pépinières d'agrumes et développer les cultures maraichères sous serres, Ceviagro bénéficie d'une expertise

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

étrangère, notamment dans le cadre d'un contrat d'accompagnement à moyen terme (2 à 6 ans) avec un cabinet marocain spécialisé dans l'horticulture et l'agro-industrie. Ceviagro, utilise la technique hors sol et des technologies parmi les plus évoluées au monde. Des démarches d'amélioration continue visant à réduire les impacts environnementaux de ses activités de production. La mobilisation des équipes Ceviagro auprès de ses partenaires pour améliorer la qualité de la production est permanente. Le département contrôle qualité, service indépendant et souverain, est rattaché directement à la direction générale. Il veille au contrôle et à la supervision de toutes les étapes de production et des approvisionnements. Ceviagro exploite une ferme pilote de 142 hectares à Amizour (Bejaia) où des actions sont menées pour renouveler un verger de 60 hectares.

E. Amélioration de la performance

La performance est un concept polysémique qui recouvre des réalités différentes. Dans le cadre de développement de nouvelles activités, plusieurs indicateurs (financiers, marketing, production) ont connu des évolutions positives. Concernant le chiffre d'affaires, ce dernier est passé de 125 millions de dollars en 1999, à 1333 millions de dollars en 2007, 3500 millions de dollars en 2012 et 4000 millions actuellement. Sur le plan de la production, à titre d'exemple, la production de l'huile est passée de 800T/J à 1800T/J. pour le raffinage du sucre Cevital est passé d'une capacité de raffinage 600.000 tonnes /an à une capacité d 1.8 millions de tonnes/an ,puis 2.2 millions de tonnes /an faisant de Cévital le plus grand producteur de la Méditerranée et le seul exportateur algérien de sucre blanc.

2.3.1.2 Déploiement et évolution de la capacité dynamique

Le déploiement et l'évolution de la capacité dynamique font intervenir les mêmes étapes que le processus de formation. Ceci s'explique par le caractère stable et récurrent de ces processus. Ces derniers se caractérisent par des routines organisationnelles spécifiques et hautement qualifiées. Nos analyses montrent que Cevital s'appuie sur trois routines organisationnelles. Un système structuré de veille informationnelle et concurrentiel permettant d'identifier des opportunités à saisir sur le long terme, et qui consiste à investir dans des secteurs porteurs (par exemple, la culture et la trituration des graines oléagineuses). Des études de marchés permettant d'identifier des opportunités à saisir sur le court et moyen terme. Ces opportunités apparaissent dans le marché spécifique de Cevital. Elles s'expriment le plus souvent par l'évolution de la demande, et se traduisent par l'adaptation de Cevital à ces nouvelles exigences en termes de volume de production et de qualité. (Par exemple l'augmentation des capacités de production de raffinage des huiles et du sucre). La saisie de ces opportunités s'appuie sur une stratégie de

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cévital

réinvestissement systématique des profits générés par les activités d'origines. « L'entreprise réinvestit systématiquement les profits dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée ». (Cadre pole agro-industrie). La bonne structure financière en termes de ratio d'endettement devrait se conforter grâce à la rentabilité de l'entreprise et la politique de dividende de l'entreprise (Cévital réinvestit quasiment tous ses bénéfices).

Tableau 18 : synthèse de la capacité dynamique de la diversification des activités

Phase du processus	Routines organisationnelles et capacités dynamiques liées au développement de nouvelles activités dans l'industrie agro-alimentaire		
Identification des opportunités	Formation de la CD : conditionnement des huiles végétales 600 t/j Conditionnement du sucre	Déploiement de la CD : Raffinage et production des produits corps et gras (huiles végétales, margarine) ; Raffinage du sucre	Evolution de la CD : Agriculture à travers la Culture de graines oléagineuses pour les besoins de trituration
	Routines organisationnelles existantes	Routines organisationnelles existantes	Routines organisationnelles existantes
	- Veille informationnelle - Réinvestissement systématique Des profits	- Etude de marché - Veille informationnelle et stratégique - Réinvestissement systématique	- Etude de marché - Veille informationnelle et stratégique - Réinvestissement systématique
Saisie des opportunités	Pénétration du marché de l'huile et du sucre	Diversification horizontale et verticale	Diversification verticale
Structuration et modification des ressources et compétences	Structuration	Modification	Modification
	Ressources - Recherche du dirigeant fondateur du lieu d'implantation de l'usine de Cévital - Implantation de l'usine de Cévital au port de Bejaia Compétences - mise en place d'un système de management de l'activité de conditionnement des huiles	Ressources - Construction d'une première raffinerie 600 T/J - Construction d'une deuxième raffinerie 1800 T/J - Construction d'une unité de margarine 600 T/J Raffinerie de sucre 2000T/J dont quatre silos de stockage de sucre blanc (3000t par silos)	Ressources -construction usine de trituration -exploitation d'une ferme pilote de 142 hectares Compétences recrutement d'un ingénieur en hydraulique spécialisé dans l'irrigation et

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

	- mis en place d'un réseau commercial localisé	Terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes /H - - Fabrication sur site des emballages (bouteilles 5L, 2L, 1L) à partir des préformes en PET/PEHD Compétences : -Mise en place d'un management transversal et relationnel -Acquisition et maîtrise de la technologie allemande « Schröder » -Mis en place d'un système de planification de production (GPOA et Programmation linéaire) -Développement de compétences marketing pour la gestion d'une gamme diversifiée - Extension du réseau de distribution à l'échelle nationale - Certification ISO 220000	l'aménagement agricole recrutement d'un ingénieur agronome pour déployer des cultures sous serres et sous champs. Création d'un partenariat avec un cabinet marocain spécialisé dans l'horticulture et l'agro-industrie
Amélioration de la performance	Augmentation du chiffre d'affaire de l'activité de conditionnement	Augmentation du chiffre d'affaire de l'activité de raffinage de l'huile et du sucre	Amélioration de la structure des coûts par voie d'intégration

Source : élaboration personnelle

2.4 La diversification dans le secteur de la construction

On retrouve dans ce pôle les activités du groupe liées à la construction et aux travaux dans le bâtiment et les infrastructures, la production et la promotion des éléments préfabriqués pour la construction résidentielle, industrielle et commerciale. Actuellement ce DAS est constitué principalement de trois filiales : Prainsa Cevico Algérie, Métal structure, et Baticompos.

« L'idée de rentrer dans le secteur de la construction vient du fait que toutes les infrastructures du groupe ont été construites par les propres moyens de l'entreprise. Les moyens et les compétences accumulés dans la construction ont incité l'entreprise à investir dans le secteur de la construction ». (Cadre direction générale)

La diversification de Cevital dans le secteur de la construction, s'explique par l'existence d'un actif secondaire qui l'a conduit à un changement de trajectoire. En effet, l'entreprise s'est

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

appuyée sur ses propres ressources et a développé les compétences nécessaires en matière de construction en réalisant le complexe agroalimentaire de Bejaia et beaucoup d'autres ouvrages pour les besoins du groupe. Cevital a donc construit par ses propres ressources :

- Le complexe agroalimentaire de Bejaia (1998) ;
- L'unité de conditionnement d'huile (1998) ;
- La raffinerie d'huile d'une capacité de 1800T/J (1999) ;
- La margarinerie d'une capacité de 600 T/J (2001) ;
- La raffinerie de sucre d'une capacité de 2000T/J (2002) ;
- Raffinerie de sucre d'une capacité de 3000 T/J (2007) etc.

Ainsi, Cevital ENTREPRISE fut créée en 2007 dont la mission première est dédiée exclusivement à la construction des projets propre au groupe qui sont : les plateformes logistiques, centre commerciaux, bâtiments industriel. Etc.

En capitalisant sur l'apprentissage et l'expérience accumulés dans la construction de ses propres infrastructures, Cevital a créé la filiale Cevico pour investir le marché algérien de la construction. Cette filiale est chargée de la production et de la promotion des éléments préfabriqués pour la construction résidentielle, industrielle et commerciale. Néanmoins, en raison des problèmes de management et des performances financières en deçà des attentes des dirigeants du groupe, Cevital a décidé de créer une joint-venture avec Prainsa, une firme espagnole spécialisée dans le domaine de la construction.

2.4.1 Prainsa Cevico Algérie

Prainsa Cevico Algérie est née en 2011 de la synergie de trois sociétés : Prainsa, groupe espagnol spécialisé dans la préfabrication et opérationnel depuis 1973, s'est associé à Cevico et Cevital Entreprises, toutes deux filiales du Groupe Cevital, qui incarnent le retour en force de la préfabrication en Algérie.

Le travail de Prainsa Cevico Algérie se concentre sur l'utilisation du béton préfabriqué pour la construction de bâtiments industriels et commerciaux, d'installations sportives et d'ouvrages de génie civil. L'entreprise intervient dans la phase de préfabrication, c'est-à-dire la production et l'assemblage de béton préfabriqué, mais aussi dans la construction sur site : terrassement, travaux extérieurs, gros œuvre (béton armé et charpente métallique) et équipements HVAC. L'entreprise dispose d'un bureau d'études capable de développer tous types de projets de construction pour offrir à ses clients les meilleures solutions pour leurs besoins et leurs budgets. Leurs grands chantiers de construction et usines ont tous des laboratoires de contrôle de qualité intégrés pour les matériaux.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Prainsa Cevico Algérie utilise sa connaissance de la technologie de construction préfabriquée pour rendre toute construction rapide et simple, ce qui signifie que ses clients n'ont pas besoin d'attendre longtemps pour la sécurité, la fiabilité et la qualité esthétique de ces structures en béton.

2.4.2 Métal structure et Baticompos pour une solution intégrée dans la construction métallique

À côté de la construction en Béton préfabriqué, le groupe Cevital s'est diversifié dans le marché de la construction métallique. L'entreprise s'est limitée dans un premier temps dans la fabrication des panneaux sandwichs à travers sa filiale Baticompos, spécialisée dans les composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Bimétal, elle a été acquise par le groupe Cevital en 2007. Héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé, elle dispose d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents (faux plafonds, tôle nervurée, pièces façonnées). Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines sahariennes (habitation, bureaux, sanitaire), les camps de forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

Baticompos est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Il est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

L'usine implantée à Béni Mansour, s'étend sur une superficie de 62 454 m², dont 18 410 m² de bâtis. L'unité de fabrication des cabines sahariennes est quant à elle située dans la zone des parcs de la région de Bouira. Les bureaux de représentation sont à Bouira et à Alger au niveau de Dar El Beida

Dans une perspective de proposer des solutions totalement intégrées dans la construction métallique, Cevital a créée en 2015 Métal structure.

Métal Structure est une entreprise spécialisée dans l'étude et la production de charpentes métalliques et la réalisation d'équipements chaudronnés et d'équipements de stockage. Cette filiale fabrique tous les produits de profilés courants du commerce PCC, tous les produits en profilés à parois minces, les produits profilés reconstitués soudés type PRS, les équipements de stockage d'eau et de carburant, les silos métalliques, les équipements de cimenterie... Métal Structure offre une chaîne complète de prestations sur des projets de bâtiments, hangars, halls universels en clos-couvert ou en tout corps d'état. Métal Structure est dotée d'un bureau d'ingénierie pour tout type de projet dans son domaine de spécialisation. La création d'une 2ème unité de galvanisation a été réalisée en 2017. Les deux unités seront implantées dans la région de Bouira dans la commune d'Oued El Berdi, zone industrielle de Sidi Khaled.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2.5 La diversification dans les industries de base

Ce DAS est composé essentiellement de trois entreprises industrielles ; MFG, OXXO, BRANDT, et qui interviennent respectivement dans les secteurs du verre plat, de la menuiserie extérieur et fermetures à hautes performances thermiques.

Comme nous l'avons identifié précédemment, le réinvestissement des profits dans des secteurs à forte valeur ajoutée, est une routine organisationnelle récurrente au sein du groupe Cevital. Ceci permet de saisir les opportunités de croissance qui s'offrent à l'entreprise. C'est dans cette perspective que Cevital a investi dans les activités industrielles de base.

Les logiques de développement dans ce DAS, sont similaires à celles de l'industrie agroalimentaire. Cevital cherche constamment à obtenir des effets de synergies entre les différentes activités afin de réduire les coûts. Nous avons constaté que la diversification verticale est un choix stratégique privilégié pour le développement des activités industrielles de base. Nous décrivons dans les paragraphes suivants ce processus d'intégration verticale.

2.5.1 Mediterranean Float Glass (MFG)

Avec la création de sa filiale Mediterranean Float Glass (MFG) et le lancement de la première ligne de production de verre plat en 2007, Cévital entre de plein pied dans un nouveau secteur industriel à technologie complexe.

MFG s'est rapidement imposée dans le marché du verre, faisant passer l'Algérie, dès sa première année d'existence, du stade d'importateur de verre plat exclusif à celui d'exportateur. Tout en répondant à la demande locale dont elle couvre à plus de 90%, MFG est présente à l'international, notamment au Maghreb (Maroc, Tunisie, Libye) et en Europe du Sud (Espagne, Italie, France, Portugal...) où ses produits de qualité et sa logistique efficace ont fait leur preuve. L'activité d'export connaît à partir de 2017, avec le lancement d'une deuxième ligne float, un essor certain accompagné d'une extension sur d'autres destinations.

Elle dispose aujourd'hui de 5 lignes de production et d'une unité de transformation. Orientée depuis sa création en 2007 vers deux axes majeurs : le bâtiment et l'électroménager. Grâce aux connaissances et à l'expérience acquises au fil de ces années, MFG est devenue une véritable référence en Algérie et à l'étranger, plus encore, MFG compte devenir parmi les entreprises les plus performantes dans son domaine. L'entreprise s'est développée rapidement au cours de ces huit dernières années et son effectif est passé de 700 en 2010 à 1100 en 2018.

En 2016 MFG a inaugurée la deuxième ligne float 800T/J, de plus avec la première ligne, la production globale de verre float atteint les 1400T/J.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Pour garantir la performance de sa gestion en matière de Santé, Sécurité, Environnement et Qualité, MFG fait certifier ses activités depuis de nombreuses années par des organismes reconnus internationalement. Ainsi, le verre est fabriqué conformément à des standards de production audités régulièrement.

MFG a obtenu pour son complexe industriel les certifications suivantes :

- ISO 9001 pour sa gestion de la qualité ;
- ISO 14001 pour sa gestion environnementale ;
- OSHAS 18001 pour la santé et la sécurité de ses employés.

Au service de la qualité de vie et la satisfaction client, le laboratoire central de MFG a obtenu une décision favorable d'accréditation à titre d'essai physico-chimique du verre à l'issue de l'évaluation d'ALGERAC (L'organisme Algérien d'Accréditation) selon la norme ISO / CEI 17025.2005.

Cette accréditation atteste de la compétence technique du laboratoire de MFG dans le domaine des analyses physicochimiques des matières premières et produits finis du verre float mais aussi du bon fonctionnement du système de management qualité.

La qualité des produits finis chez MFG est une exigence fondamentale. Ainsi, elle s'inscrit totalement dans le système de normes internationales et c'est ce qui lui a permis d'obtenir les marquages produits suivants : CE, CEKAL, aTg, UNI.

2.5.2 La diversification verticale dans l'industrie du verre plat

La stratégie de développement mise en place dans cette industrie est fondée sur l'intégration à la fois des activités, amont, et aval de la filière de production.

2.5.2.1 Intégration amont

Pour mettre en évidence l'intégration des activités amont, il est important de rappeler que le procédé **Float** est la référence mondiale de la fabrication du verre plat, permettant la production du verre clair, du verre extra clair, du verre teinté dans la masse ou du verre à couches en grandes dimensions pour une transformation ultérieure.

Le mélange des matières premières (sable, le carbonate de soude, le calcaire et la dolomie) est amené à son point de fusion et le verre liquide est déversé en coulée continue depuis un four sur un bain d'étain lui-même en fusion. Le verre, moins dense, « flotte » sur l'étain, et forme une surface parfaitement plane sur ses deux faces.

Comme on peut le remarquer, le sable est un composant essentiel pour la fabrication du verre plat. C'est dans cette perspective, que Cevital a créé en 2008, la filiale « Cevital Minerals »,

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

spécialisée dans les activités minières et industrielles. Sa mission principale est de répondre aux besoins des filiales du Groupe Cevital pour tous produits miniers rentrant dans leurs activités. Son rôle est de mener la prospection et l'exploration de toutes substances minérales, d'exploiter ces gisements et de traiter les substances extraites. Ses unités de production sont implantées à Gdyl - Oran et à Mansoura Bordj Bou Arreridj pour les carrières d'agrégats et à Tébessa pour la carrière de sable. Trois produits de base pour plusieurs industries sont proposés à partir de ces trois unités de production.

Tableau 19 : produits de Cevital Minerals

Unité de production	Produits	Domaines d'utilisation
Henchir Zeghdoud (Tebessa)	Sable quartzeux	Verrerie Construction Traitement des eaux
El Hamra	Dolomie broyée	Verrerie Faiencerie Béton
Gdayel (Oran)	Agrégats	Construction

Source : élaboration personnelle

Comme on peut le constater, le sable quartzeux et la dolomie qui sont des composants essentiels dans la production du verre sont intégrés dans la chaîne de valeur de ce produit à travers la filiale « Cevital Minerals ».

« Le marché du verre est de taille mondiale où la concurrence est rude. L'insertion dans ce marché passe alors par une maîtrise parfaite des coûts et de la qualité des produits. À travers Cevital Minerals créée en 2008 pour les besoins de la matière première, et MFG Europe pour la commercialisation, l'objectif était de positionner favorablement MFG dans ce marché. »
(Cadre direction générale)

2.5.2.2 L'intégration aval

Pour le groupe Cevital, la gestion stratégique des coûts ne se pose pas uniquement en amont de la filière, mais aussi en aval, c'est-à-dire, la commercialisation, d'autant qu'une grande partie de la production est destinée à l'export.

Pour être au plus près du client, le groupe a décidé de créer MFG Europe, filiale de distribution du verre sur le marché européen. MFG Europe est actuellement basée en Italie. Le verre plat produit en Algérie et destiné à l'export est directement chargé avec sa remorque sur des bateaux de type « Ro-Ro »³³, en direction du port italien de Savone, puis entreposé avant d'être livré aux clients principalement en Italie, France, Belgique et Espagne. Les fonctions de logistique,

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

d'administration et de marketing/promotion ont également été développées dans le plan de développement organisationnel de MFG Europe.

Figure 11 : Illustration de la diversification verticale dans l'industrie du verre

Cevital Minerals	PRODUITS DE MFG	MFG Europe
Matières premières	Production	Commercialisation
Sable quartzeux Dolomie	Le verre clair Le verre feuilleté Le verre à couche tendre Verre à couche dure Le verre trempé	Distribution et commercialisation du verre en Europe (Italie, France, Espagne) et au Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc)

Amont

Aval

Source : élaboration personnelle

2.6 La diversification dans le secteur de la menuiserie aluminium et fermetures extérieures

Cevital a pénétré ce secteur à travers l'acquisition d'OXXO France en 2013, elle est spécialisée dans la fourniture de solution de menuiseries extérieures et fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité, en fourniture et pose.

Sur le plan de la production, OXXO fonctionne selon la logique de la Co-localisation à travers un site industriel en France avec une capacité de production annuelle de 220 000 menuiseries, et un complexe industriel en Algérie, dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Il s'agit du site le plus important en Afrique, avec 3000 collaborateurs et 2 millions de menuiseries par an.

Comme dans l'industrie du verre plat, nous avons constaté que le business model appliqué à ce secteur, est fondé sur une diversification verticale. En intégrant des activités en amont et en aval de la filière, l'entreprise cherche à optimiser les coûts et à proposer des produits de haute qualité. Nous décrirons dans ce qui suit, ce processus d'intégration vertical.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

2.6.1 L'intégration amont

Pour mettre en évidence l'intégration amont, il est utile de rappeler que les fenêtres sont constituées principalement de profilés (aluminium, PVC), et des vitres. Le groupe Cevital a intégré dans la chaîne valeur de la menuiserie des ouvertures et fermetures ces deux composants essentiels.

2.6.1.1 L'aluminium

Utilisé principalement comme matériau pour les ouvertures, l'aluminium est l'un des composants les plus appréciés dans la construction de fenêtres, mais on le retrouve également dans divers modèles de portes. La volonté de réduire les coûts, et surtout d'utiliser des profilés de qualité ont amené Cevital à s'intégrer en amont en créant la filiale « ALAS IBERIA » spécialisée dans l'extrusion de profilés en aluminium. Né en 2014, suite à l'acquisition d'Alas Aluminium par le groupe Cevital, Alas Iberia combine le soutien d'un groupe solide avec dix ans d'expertise dans la fabrication de profilés en aluminium. Son usine de 40 000 m² située dans les Asturies, au nord de l'Espagne, est équipée des technologies les plus modernes et emploie une main-d'œuvre qualifiée.

L'usine a une grande capacité productive avec des unités spécialisées en extrusion, laquage, anodisation, usinage, assemblage ainsi qu'un support technique en design et ingénierie des systèmes, ce qui permet d'offrir un service intégral aux clients.

L'entreprise dispose également d'un département de qualité interne qui examine rigoureusement tout le processus depuis l'arrivée de la matière première jusqu'au produit final. « ALAS-IBERIA » fournit des solutions en aluminium pour une large gamme d'applications industrielles et architecturales.

2.6.1.2 Les vitres

Pour les besoins de vitrage, OXXO utilise le verre produit par la filiale MFG. Elle utilise essentiellement trois types de verres (verre monolithique verre feuilleté verre isolant), et qui se décline en plusieurs gammes. Concernant les portes et fenêtres en double vitrage destiné aux particuliers, OXXO utilise le verre qui répond à ce besoin à savoir :

- Le MEDISTAR S est un verre à basse émissivité de haute performance, il est destiné à être assemblé en double vitrage. Il est constitué d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxyde de métaux et de métaux nobles, déposée par pulvérisation cathodique sous vide. La couche réfléchit les infrarouges thermiques et limite les déperditions de chaleur par rayonnement.

Quant aux solutions proposées aux professionnels (bâtiment, industriel, etc.), OXXO utilise une large gamme de verre :

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

- Le MEDIREFLECT est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. Il a été soigneusement conçu pour répondre à la double exigence des architectes, à savoir le fonctionnel et l'esthétique, convenant parfaitement pour les utilisations de contrôle solaire et réduction de l'éblouissement.
- Le MEDICLEAN est un verre réfléchissant à couches tendres d'oxydes de métaux spécifiques ; les dépôts sont réalisés à température ambiante, après la fabrication du verre. La trempe est nécessaire pour que la couche devienne photocatalytique et hydrophile, ainsi, le verre acquiert d'autres performances en plus de la réflexion et devient un verre autonettoyant. Avec ce type de vitrage, on obtient un résultat étonnant, un vitrage propre plus longtemps et un entretien plus facile.

2.6.2 L'intégration aval

Pour la commercialisation et la distribution de ses produits, OXXO distingue aussi des clients B to C, et des clients B to B. À cet effet, OXXO exploite deux réseaux de distribution, avec deux marques distinctes, opérant sur deux segments différents, et ainsi répondant aux besoins spécifiques de chaque clients. OXXO Baies pour les particuliers, à travers son réseau d'espaces conseils et showrooms, présents sur l'ensemble du territoire algérien. OXXO Bâtiment pour les professionnels du bâtiment, à travers des directions régionales couvrant l'ensemble du territoire algérien.

Figure 12 : Illustration de l'intégration verticale dans le secteur de la menuiserie PVC

ALAS-IBERIA	MFG	OXXO	OXXO Baies et OXXO Bâtiment
Matières premières	Matières premières	Production	Commercialisation
Extrudé de profilés aluminium	Verre MEDISTAR Verre MEDICLEAN Verre MEDIREFLECT	Fenêtres et porte fenêtres double vitrage	Commercialisation de solutions d'ouvertures et de fermetures pour les clients particuliers et professionnels



Source : élaboration personnelle

Pour compléter ce processus d'intégration vertical, et créer des synergies entre les différentes filiales, Cevital a créé Asvel, spécialisée dans la réalisation et le revêtement de façades extérieurs (mur rideau, panneaux composite, céramique, etc.). Outre cette spécialité de revêtement, Asvel dispose depuis 2016, d'une ligne de verre électroménager d'une capacité de 9 millions de pièces/an. Ce verre est destiné principalement pour la filiale Fagor-Brandt, racheté

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

en 2014 par Cevital. Cette acquisition, permet à Cevital de poursuivre sa stratégie de Co-localisation en ayant des sites de production en France et en Algérie.

2.7 La diversification dans le secteur de l'électroménager

L'investissement du groupe Cevital dans le secteur de l'électroménager a commencé par la création de SAMHA en 2007. Cette société fabrique et distribue les produits du groupe sud-coréen Samsung Electronics. Cependant, les contraintes contractuelles imposées par SAMSUNG ont amené Cevital à cesser sa collaboration avec le géant sud-coréen. En 2014, le groupe Cevital fait l'acquisition de Fagor-Brandt, l'un des plus grands opérateurs européens dans le domaine de l'électroménager. Cette acquisition est fondée sur la logique de Co-localisation, et s'est traduit par la construction en Algérie (Sétif) d'un complexe intégré et de taille mondiale pour les produits blancs, de façon à devenir l'un des acteurs dominants en Europe. L'acquisition de Fagor-Brandt donne à Cevital des usines en France, en Espagne et en Pologne et un réseau de distribution de premier plan.

À l'instar des autres domaines d'activités du groupe, le développement stratégique dans l'électroménager est fondé sur l'intégration verticale. Ainsi, des mouvements stratégiques ont été réalisés en amont et en aval de la filière.

« En amont, nous avons investi 300 millions d'euros dans la construction d'un complexe intégré à Sétif. La totalité des composants entrant dans le processus de production sont fabriqués localement, ce qui nous donne un taux d'intégration avoisinant les 80% (...) dans le détail, nous avons réalisé une unité de d'outillage et de moules pour l'ensemble de la production, jusque-là dépendante des producteurs étrangers comme toute l'industrie électroménager en Algérie. À travers cette unité nous avons une indépendance industrielle totale, de surcroît nous avons été accompagné par l'AFORP pour former 265 ingénieurs aux métiers de pointe de la conception et de la réalisation mécanique (...) même le verre qui est incorporé dans les produits électroménagers, est approvisionné chez ALSEV filiale du groupe, spécialisée dans la transformation du verre ». (Cadre direction générale)

Nous remarquons que, dès le rachat de Brandt, Cevital a rapidement mis en place une stratégie d'intégration verticale amont afin d'assurer une indépendance industrielle, et surtout, économiser les marges des fournisseurs, connues pour être importantes dans ce secteur.

En aval de la filière, Brandt a constitué son propre réseau de distribution pour assurer les débouchés. Exportant une grande partie de sa production, Brandt compte 7 filiales de distribution : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie, Brandt Malaisie, et Brandt Tunisie. Pour un pilotage optimale de ces filiales, Brandt a déployé

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

« une solution groupe » basée sur Microsoft Dynamics Nav, capable de fournir en temps réel une coordination des filiales au niveau de la maison mère.

« que ce soit en Algérie ou à l'étranger, l'entreprise dispose des ressources humaines et logistique nécessaires pour assurer une large couverture du marché, (...) pour une meilleure efficacité dans la distribution de nos produits, nous préférons prendre en charge notre propre distribution, cela se traduit par une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration nette de la performance » (Cadre direction générale)

« En Algérie, l'entreprise dispose de plusieurs centres de distribution pour faciliter la livraison de nos produits. Cela a aidé l'entreprise à gagner rapidement des parts de marchés importantes ». (Cadre direction générale)

En Algérie, le réseau de distribution de Brandt est constitué de plus de 40 points de ventes. En utilisant les services logistiques de Numilog, filiale du groupe Cevital, Brandt assure une large couverture des produits de l'électroménager sur le marché algérien. Actuellement, Brandt détient entre 30% et 40 % de part de marché tout produit confondu.

3. Les formes de la diversification

Comme nous l'avons clarifié dans le deuxième chapitre, nous analysons les formes de la diversification du groupe Cevital selon les caractéristiques des ressources, la position concurrentielle et l'attractivité du secteur.

3.1 Les formes selon les caractéristiques des ressources

La stratégie de diversification n'est pas uniquement envisageable dans la recherche de ses déterminants, il s'agit aussi d'expliquer relations qui existent entre les différentes activités. Comme nous l'avons évoqué dans notre cadre théorique, les formes de diversification peuvent varier selon que l'on s'intéresse à leur nature, au contexte dans lequel elles s'opèrent, ou aux raisons qui les animent. Dans le cadre de notre thèse, les formes de diversification sont analysées à partir du caractère redéployable ou non des ressources. Lorsque les ressources sont indivisibles et difficilement redéployables, la diversification est le plus souvent liée, par contre, lorsque les ressources sont facilement redéployables, la diversification est non liée (conglomérale).

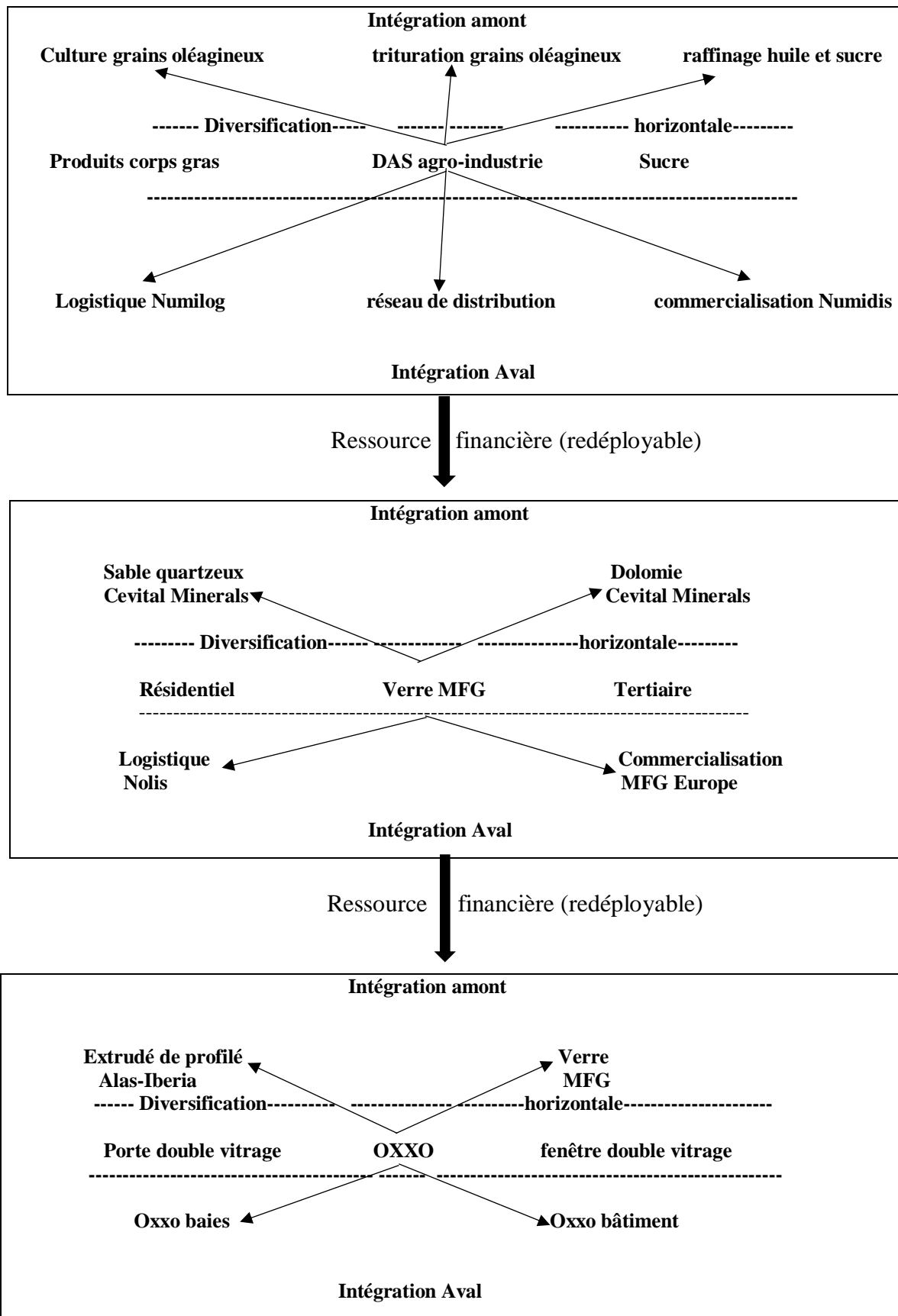
Dans le cas du groupe Cevital deux formes de diversification sont employées. Une diversification reliée et une diversification non reliée (conglomérale). La première s'explique par les choix d'intégration verticale et horizontale et s'exprime par l'interconnexion et la complémentarité des actifs dans chaque activité. Nos résultats ont démontré que le groupe Cevital applique dans tous les domaines d'activité une stratégie d'intégration verticale et horizontale. La diversification conglomérale s'explique par une politique de réinvestissement

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

des profits dans des secteurs à forte valeur ajoutée. Les ressources financières étant facilement redéployable, permettent à Cevital d'investir dans des secteurs éloignés de l'activité de base.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Figure 13 : illustration des formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital



Source : Elaboration personnelle

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

3.2 Les formes de la diversification selon la position concurrentielle et l'attractivité du secteur

Selon la typologie de Détrie et Ramanantsoa (1983), le groupe Cevital a deux diversification de placement (Cevital agro-industrie et MFG), deux diversification de redéploiement (Brandt et OXXO), trois diversification de confortement et une diversification de survie (Cevital entreprises).

Figure 15 : les types de diversification selon la position concurrentielle et l'attrait du secteur

La position concurrentielle sur le secteur de départ

		Forte	Moyenne	Faible
+ A T T R A I T -	↑	Cevital agro-industrie Mediterranean Float Glass	Numilog	Cevital entreprises
		Brandt OXXO	Numidis Ceviagro	

Faible

Source : Elaboration personnelle

La diversification de **placement** concerne les filiales Cevital agro-industrie et MFG. Le groupe Cevital est très bien positionné dans le secteur de l'agroalimentaire et le secteur du verre plat dont les perspectives de croissances les maintiennent attractifs. Ces deux secteurs présentent les caractéristiques d'une « vache à lait » qui génèrent de nombreuses liquidités nettes. À travers cette diversification, le groupe Cevital travaille à éviter l'érosion des ressources stratégiques. Par exemple, dans l'industrie agroalimentaire, la ressource est réputationnelle. À travers le nom de marque « Cevital », le groupe a construit une dimension (la réputation) d'une entreprise industrielle et compétitive.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

La diversification de **redéploiement** concerne les filiales Brandt et OXXO. Pour ces deux filiales, la diversification s'est réalisée par des opérations de rachat, et sont engagées dans des secteurs d'activité dont la maturité s'affirme. Pour le groupe Cevital, cette diversification s'inscrit dans la perspective d'un plan stratégique à long terme. À travers ce redéploiement, l'entreprise espère trouver sa « vache à lait » de demain, ce qui conduit à moyen terme une croissance et une rentabilité plus élevées que celles de l'activité d'origine. Aussi, cette stratégie de redéploiement, peut s'interpréter comme une volonté stratégique du groupe à accélérer son insertion dans la mondialisation. En rachetant des firmes ayant déjà des positions dans des marchés mondiaux, le groupe Cevital cherche à surmonter l'obstacle de désavantages à la masse d'actifs pour être efficaces à l'international.

La diversification de **confortement** concerne les filiales Numilog, Numidis, Ceviagro et Cevital Minerals. Pour le groupe Cevital, cette stratégie a pour objectif de renforcer les activités existantes, notamment la filiale Cevital agro-industrie. L'entreprise s'appuie sur ces trois filiales pour construire la stratégie d'intégration verticale dans le secteur de l'agroalimentaire. L'objectif de la diversification est donc immédiatement perceptible et concerne directement l'activité de base du groupe. À travers ces filiales, le groupe a construit des capacités transversales pour renforcer sa position aux différents stades de la filière d'activité.

La diversification de **survie** concerne la filiale Cevital entreprises. Cette diversification est une réponse du groupe Cevital aux difficultés rencontrées dans le secteur de la construction. Initialement présente dans ce secteur à travers sa filiale Cevital entreprises, le groupe Cevital, s'est associé dans un premier temps avec l'espagnol Parainsa, spécialisée dans la préfabrication et, a, ensuite créée en 2015, Baticompos et Métal-structure pour proposer une solution complète et intégrée dans le secteur de la construction. Le principe était que ces nouvelles filiales devront s'éloigner le moins possible de la masse des compétences pour laquelle Cevital possède déjà une certaine expérience dans le domaine de la construction.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

4. Interprétation et discussion des résultats

La partie précédente, nous a permis de mettre en évidence les résultats liés aux déterminants de la diversification des activités du groupe Cevital. Cette partie nous permettra d'abord d'analyser ces résultats par rapports aux objectifs et aux propositions de recherche que nous avons formulées, les discuter ensuite, par rapport aux résultats des autres études, et enfin spécifier les limites et les perspectives de cette recherche.

4.1 La diversification dans l'industrie agroalimentaire

Les résultats de notre recherche montrent que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie est une diversification liée, et s'est opérée horizontalement par l'élargissement de la gamme de produit, et verticalement par l'intégration des activités connexes en amont et en aval de la filière. Ce double processus d'intégration horizontal et vertical correspond à une capacité dynamique de diversification des activités.

4.1.1 L'allocation des ressources excédentaires

Dans un premier temps, les ressources excédentaires liées à l'activité de raffinage de l'huile (l'huile hydrogénée) ont incité Cevital à rajouter une unité de margarinerie pour compléter l'activité corps gras. Par ailleurs, les ressources financières dégagées par l'activité de raffinage de l'huile, ont incité Cevital à diversifier son portefeuille produit, en se positionnant sur le marché du sucre. De surcroît, le complexe intégré de l'agroalimentaire construit par Cevital au port de Bejaia était surdimensionné pour la seule activité de raffinage de l'huile. Les ressources du complexe étant indivisibles (silos de stockage, quai de déchargement, etc.), ceci a amené Cevital à construire deux raffineries de sucre pour une exploitation optimale des capacités productives offertes par ce complexe. Les logiques de fonctionnement du marché de l'huile et du sucre étant les mêmes, Cevital a voulu en plus des ressources productives, optimiser son réseau de distribution, qui était utilisé jusque-là que pour la distribution de l'huile et de la margarine.

Ainsi, nos résultats prolongent les résultats de plusieurs études empiriques sur cette explication de la diversification (Baptista *et al*, 2020 ; Grandval et Vergnaud, 2006 ; Hoskisson et Hitt 1990 ; Teece, 1982) et vont dans le sens du postulat de Penrose (1995), qui, considère la diversification comme une réponse à un excédent de ressources, généré par l'activité d'origine de la firme. Les résultats de ces études montrent que lorsque la firme n'épuise pas totalement les ressources de l'activité d'origine, elle est incitée à les redéployer dans une autre activité. Ainsi, l'allocation des ressources excédentaires, est, l'un des principaux déterminants de la diversification.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

4.1.2 Les économies d'envergure

La construction d'un complexe agroalimentaire intégré au port de Bejaia et la structure du groupe Cevital, ont facilité le partage de plusieurs ressources communes et spécifiques dans l'industrie agroalimentaire. Ainsi, à partir des ressources (technologiques, productives, marketing et RD), appliquées aux activités de raffinage de l'huile et du raffinage de sucre, plusieurs gammes de produits (huile et margarine ; sucre roux et sucre liquide, etc.) ont été élaborées par Cevital pour réaliser des économies d'envergures. Nos résultats vont dans le sens de l'étude Lee (2007) qui considèrent que les économies d'envergures ne sont réalisables que si le groupe détient des ressources spécifiques et difficilement redéployables.

Ainsi, de telles synergies permettent à Cevital de réaliser des économies de coûts et d'investissement. Il faut souligner, il n'était pas nécessaire pour l'entreprise de dupliquer l'ensemble des ressources de la chaîne de valeur de l'activité d'origine. Par exemple, le transfert des compétences marketing et commercial permet de générer des opportunités de croissance et justifie largement le principe des économies de champs.

4.1.3 L'intégration verticale

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. Ces économies ne représentent pas une raison d'être suffisante pour les firmes diversifiées.

En effet, Teece (1980), trouve que l'explication fondée uniquement sur les économies d'envergure pour se diversifier 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 multiproduit).

Pour pallier ce manque, Teece propose une analyse alternative en étendant l'analyse théorique développée par Williamson pour l'explication de l'intégration verticale, à savoir la théorie des coûts de transaction.

Dans le cas de Cevital, le processus d'intégration verticale dans l'industrie agroalimentaire s'est opéré en plusieurs étapes et vise essentiellement à réduire les coûts de transaction aux différentes étapes du processus productif de la filière. L'étroite intégration des activités de Cevital permet de tirer bénéfice de synergies dans l'approvisionnement de matières premières, dans la production, dans l'organisation logistique et dans la distribution.

L'intégration amont a commencé par le passage d'un stade de conditionnement à un stade de raffinage de l'huile brute. L'activité de conditionnement consistait à importer de l'huile de table finie, et procéder à son conditionnement pour la revendre sur le marché. À travers l'activité de

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

raffinage de l'huile brute, l'objectif était de construire une structure de coûts favorable. Ces résultats convergent avec l'explication classique sur l'intégration verticale comme moyen de réduction des coûts de transaction.

L'existence d'un actif spécifique de localisation (complexe intégré au port de Bejaia), a incité Cevital à compléter le processus d'intégration en construisant une unité de trituration des grains oléagineux. Avec une capacité de production de 3.3 millions de tonnes/ an, cette unité de trituration permettra de réaliser une meilleure efficacité productive. Le travail de Barney (1991) va dans ce sens et explique que l'intégration verticale en cas d'actifs spécifiques s'expliquerait non par « l'échec du marché » mais par des gains d'efficacité. L'investissement dans le projet de trituration était aussi une réponse à des mouvements de certains concurrents. Ceci va dans le sens de l'explication de Very (1991), qui, selon lui, un mouvement d'intégration verticale peut être entrepris par une firme pour répondre à un besoin d'acquisition d'une ressource ou compétence permettant de renforcer sa position concurrentielle dans un domaine d'activité stratégique.

Le groupe Cevital ne s'est pas contenté de réaliser des mouvements stratégiques en amont de la filière, il a aussi réalisé des investissements importants en aval pour assurer les débouchés.

4.1.4 La capacité dynamique liée à la diversification des activités dans l'industrie agroalimentaire

Afin de mettre en évidence le poids des routines organisationnelles dans la construction de la stratégie de diversification, nous discuterons les résultats liés au processus et au contenu de la formation et de déploiement de la capacité dynamique de la diversification des activités. Le processus explique les différentes étapes de la formation du déploiement et de l'évolution de la capacité dynamique. Le contenu exprime les ressources, les connaissances et les compétences qui sont matérialisées dans des routines organisationnelles. L'objectif de l'étude était de comprendre comment Cevital réussit à se diversifier dans d'autres activités, grâce à l'existence de routines organisationnelles qui lui sont spécifiques. Notre recherche prolonge ainsi le travail d'Altintas (2017) sur le rôle des routines organisationnelles dans la construction de la capacité dynamique de diversification des activités. Sur le plan processuel, nos résultats mettent en évidence le rôle de trois routines organisationnelles dans la construction de la stratégie de diversification. La veille informationnelle et stratégique, les études de marchés et le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée. Les deux premières routines permettent de détecter des signaux provenant de l'environnement. Ces signaux concernent l'ouverture du marché des produits de bases et de première nécessité (huiles de tables, margarine, sucre etc.) et qui étaient largement placés sous le monopole de l'état. La

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

détection récurrente de ces signaux témoigne de la capacité d'absorption de Cevital qui consiste à identifier et intégrer des informations provenant de l'environnement pour s'en servir à des fins commerciales (Wang et Ahmed, 2007). Cette étape correspond à la première phase du processus de construction des capacités dynamiques de Teece (2007). Cela s'est concrétisé par l'identification concrète d'une opportunité, et qui correspond à la première étape de la mise en œuvre de la capacité dynamique (Teece, 2007). La volonté de saisir cette opportunité s'est traduit par la formation d'une capacité dynamique qui correspond à la création de l'entreprise « Agrograin », elle était spécialisée dans l'importation et la distribution de produits agro-alimentaires. L'entreprise s'approvisionnait sur le marché international et commercialisait du sucre sur le marché algérien. Cette étape correspond à la deuxième phase du processus de construction des capacités dynamiques de Teece (2007). Le processus d'identification et de la saisie de l'opportunité s'est reproduit. Le caractère répétitif (Altintas, 2015) de l'activité de veille informationnelle, de l'étude de marché et du réinvestissement systématique des profits a permis à Cevital d'identifier une nouvelle opportunité (évolution quantitative de la demande) et de saisir cette opportunité par le déploiement de la capacité dynamique (construction de nouvelles raffineries d'huiles et de sucre). Cette capacité dynamique a évolué en faisant appel aux mêmes phases de la formation et du déploiement de la capacité dynamique. Cette évolution s'est concrétisée par la création de Ceviagro spécialisée dans l'agriculture (culture et trituration). D'un point de vue stratégique, la formation, le déploiement et l'évolution de la capacité dynamique, correspondent au processus de diversification liée par intégration verticale et horizontale de Cevital. Ce processus de diversification induit une reconfiguration de la chaîne de valeur, et implique un changement dans le management de la firme (Hafsi et Fabi, 1997). Ce processus de diversification s'est traduit par une évolution positive de la performance (financière et productive). La structuration de ressources commence lors de la formation de la capacité dynamique. La modification des ressources s'est opérée lors du déploiement et de l'évolution de la capacité dynamique (raffinage et trituration). Ce processus de structuration et de modification des ressources est permissif par la mise en place d'un management de la connaissance et de la création de nouvelles compétences. Cette phase de structuration et de modification de ressources met en évidence une triple capacité de Cevital : la capacité d'intégration par un management efficace du processus R D et de prise de décision ; la capacité d'acquisition par le management de la construction des ressources ; la capacité de reconfiguration par un management dynamiques des ressources (Eisenhardt et Martin 2000). Nos résultats mettent clairement en évidence le poids des routines organisationnelles dans la construction d'une capacité dynamique liée à la stratégie de diversification. Néanmoins on

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

remarque que le processus de construction des capacités dynamiques y est complexe et disséminé dans des activités différentes. Cela confirme l'hétérogénéité des approches théoriques des capacités dynamiques qui rend difficiles la construction d'un cadre conceptuel stable et homogène. (Teece, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Augier et Teece, 2007). La conception des capacités dynamiques comme un cadre intégrateur des ressources, des connaissances et des compétences permet de leur octroyer un caractère plus explicite et de rendre leur niveau d'abstraction moins élevé. En effet, les capacités dynamiques s'expriment par la routinisation des ressources des connaissances et des compétences, appliquées à la production et la commercialisation des biens et services, et s'expliquent par leur capacité à faire évoluer la firme dans des sentiers différents. Les résultats que nous avons obtenus sont identifiables dans ces différentes approches.

A. Les ressources

La construction d'un complexe intégré pour la production des produits corps et gras au port de Bejaia permet de mettre en évidence une connexion entre plusieurs ressources. Cette interconnexion permet à Cevital de coordonner efficacement plusieurs ressources (productives, logistiques et commerciales). L'interconnexion de ces ressources est facilitée par l'existence d'un actif spécifique de localisation et un management transversal et relationnel. L'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés). Le passage d'un stade de conditionnement des huiles à un stade de raffinage puis à l'étape de trituration s'explique par la recombinaison de ressources, de compétences et de connaissances existantes. Cette vision de construction de nouvelles capacités productives est expliquée Kogut et Zander (1992). Pour l'approche des ressources, la modification de la base de ressource est une condition indispensable pour observer des capacités dynamiques. Mais la modification de la base des ressources ne signifie pas additionner de nouvelles ressources. Le défi est de créer des interconnexions entre les ressources existantes et les ressources nouvelles. Cette interconnexion rend l'augmentation d'un stock d'actifs plus facile lorsque les stocks d'autres actifs sont élevés. Il est nécessaire également, afin de développer des actifs stratégiques, de créer un actif lié ou complémentaire. (Dierickx et Cool, 1989). Face aux turbulences de l'environnement, Cevital ne s'est pas contenté de relier ses actifs stratégiques, des plans de formations sont constamment mis en place pour éviter l'érosion de ces ressources. Arndt *et al*, (2017) expliquent que les ressources doivent être entretenues pour éviter leur érosion et leur dépréciation au fil du temps. Ainsi, si une

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses ressources stratégiques, ces dernières vont se déprécier et perdre leur potentiel à construire des capacités dynamiques.

B. Les connaissances

Dans le cas de Cevital, le processus de création et d'intégration des connaissances est identifiable grâce la création de la Corporate university de Cevital. Cette université offre aux collaborateurs un lieu privilégié de partage et de transfert de connaissances et de savoir-faire et de l'ADN du groupe : son histoire, sa mission, sa vision, ses valeurs et les comportements associés à ces valeurs. Cohendet et Llerena (1999) soulignent l'importance de ces mécanismes cognitifs chez les membres de l'organisation. L'approche basée sur les capacités dynamiques met en avant l'importance de l'intégration de la connaissance. Le travail de Zollo et Winter (2002) soulignent l'importance des connaissances pour la formation des capacités dynamiques. Nous partageons l'approche de Cohendet et de Llerena qui conçoivent la firme comme un processeur de connaissance (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissance est intéressante dans la mesure où la firme est conçue comme un lieu d'agencement, de sélection et d'entretien des compétences. Cette approche se traduit par le développement d'une base collective de connaissances, la définition d'un ensemble de règles, de codes et de langages communs qui sont à la base de la constitution et de l'évolution des routines.

C. Les Compétences

Dans le cas de Cevital, nous avons identifié une aptitude à construire des compétences et si nécessaire les reconfigurer pour s'adapter aux évolutions et aux exigences de l'environnement. On peut citer les compétences productives, les compétences marketing, les compétences en R et D et les compétences logistiques. Cette vision des capacités dynamiques est partagée par Daneels (2008) qui les définit comme « *des compétences à construire de nouvelles compétences* ». Dans le cas de Cevital, les compétences productives ont permis de réaliser des économies de variétés (Dosi *et al*, 1990). Les compétences marketing (Bruni et Verona, 2009) ont permis de développer de nouveaux produits à travers la création, la communication et l'intégration des connaissances provenant du marché. Les compétences en R et D (Helfat et Raubitschek 2000) ont permis la fabrication d'huiles et de margarines enrichies en vitamines, et s'est concrétisée par les plus hautes certifications dans ce domaine (norme iso 22000 délivré par le bureau VERITAS certification). Quant aux compétences logistiques, elles ont permis le déploiement d'un large réseau de distribution qui est considéré par Altintas (2017) comme une capacité dynamique.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Par ailleurs, notre recherche montre que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie est une diversification liée par intégration verticale et horizontale. Cette forme de diversification amène l'entreprise à développer des actifs complémentaires en raison de la forte proximité qui existe entre ces activités. Cette proximité permet de percevoir une grande cohérence dans le développement et la gestion du DAS. Nos résultats vont dans le sens de la théorie de la cohérence de la grande firme développée par Dosi *et al*, (1990). Selon ces auteurs, Cette cohérence correspond au degré de proximité des activités. Le concept de cohérence permet non pas d'expliquer le pourquoi de la diversification, mais de mettre l'accent sur la diversification dans des lignes de produits particulières. Les auteurs distinguent alors, la cohérence au niveau des activités et celle au niveau de l'entreprise. C'est au niveau des activités qu'il y a une grande cohérence. Une firme fait preuve de cohérence quand elles développent des activités reliées et qui partagent des caractéristiques communes.

4.2 La diversification dans la construction

Le choix du groupe Cevital de se diversifier dans le secteur de la construction, s'explique par la transformation d'un actif secondaire en un actif principal. Cet actif secondaire s'exprime par une accumulation de compétences et de connaissances dans le domaine de la construction. Cet apprentissage dans le domaine de la construction s'est effectué par la réalisation de plusieurs projets pour les activités propres du groupe (complexe agroalimentaire de Bejaia, unité de conditionnement d'huile, les raffineries d'huile et de sucre, complexe verre flottant LABAA BLIDA etc.). Ainsi, ces résultats convergent avec l'explication de la théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter (1982), et confirmée par plusieurs études (laperche et Uzunidis, 2011).

Le processus d'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentés. Ce processus cumulatif engendre la production de connaissances qui se matérialisent dans des routines organisationnelles définies comme des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Elles forment une « mémoire organisationnelle », intégrées dans les compétences des salariés, et dans les machines (Nelson, Winter, 1982). Bien que la firme évolue en suivant un sentier déterminé par les compétences accumulées par le biais de l'apprentissage, et que les actifs spécifiques déterminent la trajectoire de la firme, l'évolution de la firme n'est pas obligatoirement graduelle et n'exclut donc pas les ruptures et les bifurcations. Ce sont les actifs secondaires ou complémentaires à l'actif principal qui, présents le long de la chaîne de valeur, peuvent permettre à la firme de changer de direction. La théorie

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

évolutionniste de la firme permet donc de comprendre la transformation endogène de la firme au cours du temps. Nous remarquons aussi qu'à l'instar des autres secteurs, Cevital emploie une stratégie de diversification verticale dans ce DAS. Le groupe propose une solution intégrée allant de la préfabrication du béton (Parainsa Cevico), de la construction Métallique (Métal-structure et Baticompos), jusqu'au revêtement des façades des bâtiments industriels (ASVEL)

4.3 La diversification dans les industries de base

Comme le démontre nos résultats, il existe deux types de ressources que Cevital utilise pour réaliser sa diversification. Des ressources spécifiques à chaque DAS, difficilement redéployables, qui contraignent le groupe à se diversifier dans des activités proches de l'activité d'origine, et des ressources facilement redéployables (financières), qui permettent à Cevital d'investir dans des secteurs à forte valeur ajoutée.

La diversification dans le secteur du verre plat, de la menuiserie et fermetures aluminium, ou l'électroménager, est le résultat d'une politique de réinvestissement systématique des profits dans des secteurs offrant des opportunités de croissance. Ces résultats convergent avec l'explication de Lee (2007), selon laquelle, les ressources redéployables conduisent à une diversification non reliée, c'est-à-dire, sans lien avec l'activité d'origine (l'industrie agroalimentaire).

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence des similitudes au niveau des choix stratégiques de développement dans chaque domaine d'activité. Que ce soit dans l'industrie agroalimentaire, le secteur de la construction ou les industries de base, Cevital s'oriente systématiquement vers une stratégie d'intégration verticale pour réaliser des économies de transaction et palier le défaut de marché des facteurs de production.

4.4 La cohérence de la stratégie de diversification du groupe Cevital

En apparence, Cevital apparaît comme un conglomérat dont les activités n'ont pas de relations entre elles, mais le choix de s'intégrer verticalement dans chaque domaine d'activité, amène l'entreprise à développer des actifs complémentaires en raison de la forte proximité qui existe entre les activités de chaque DAS. L'ajout de chaque activité complémentaire, s'appuie sur les effets d'apprentissage accumulés lors des activités antérieures. Cette proximité et ces effets d'apprentissage, permettent de percevoir grande une cohérence dans le développement et la gestion des activités. Nos résultats vont dans le sens de la théorie de la cohérence de la grande firme développée par Dosi *et al* (1990). Selon ces auteurs, Cette cohérence correspond au degré de proximité des activités. Les auteurs distinguent alors, la cohérence au niveau des activités et celle au niveau de l'entreprise. C'est au niveau des activités qu'il y a une grande cohérence.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Une firme fait preuve de cohérence quand elle développe des activités reliées et qui partagent des caractéristiques communes. Ces auteurs ont identifié trois éléments permettant de caractériser la cohérence de la grande firme. Afin d'éviter l'effet de redondance, nous discutons à titre illustratif que la cohérence de la diversification des activités dans l'industrie agro-alimentaire.

4.4.1 Discussion de la cohérence de la diversification des activités dans l'industrie agroalimentaire

Notre recherche montre que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie, est une diversification liée par intégration verticale et horizontale. La diversification verticale s'est traduite par l'intégration des activités en amont et en aval dans l'optique de réaliser des économies de transactions et accroître la valeur ajoutée de l'entreprise. La diversification horizontale est réalisée par le développement d'une large gamme de produits dans chaque activité intégrée. Les huiles (Elio 2, fleurial plus, fridor) ; la margarine (fleurial, rania, matina, smen medina, beurre gourmand etc.) ; le sucre (morceaux, Skor, big bac, liquide) ; boissons (eau minérale, eau gazéifiée, tachina jus d'orange). Cette forme de diversification amène l'entreprise à développer des actifs complémentaires en raison de la forte proximité qui existe entre ces activités

A. L'apprentissage

Dans le cas de Cevital agro-industrie, l'apprentissage est identifiable au niveau organisationnel et au niveau technique. Sur le plan organisationnel des routines organisationnelles récurrentes (veille informationnelle, étude de marché, réinvestissement systématique des profits) permettent d'identifier de nouvelles opportunités provenant de l'environnement, et sont à l'origine de l'élargissement du marché (extension des capacités de raffinage, extension des différentes gammes de produits). Cette vision de l'apprentissage est partagée par Ménard (1995), qui pour cet auteur, l'apprentissage s'exprime par la capacité de la firme à intégrer et de maîtriser les changements impulsés par l'environnement externe.

Sur le plan technique, tout ce qui s'apprenait comme connaissances et compétences dans le métier de l'agroalimentaire, s'ajoutait au stock de connaissance existant. Cette vision de l'apprentissage est partagée par Marengo (1995), qui considère l'apprentissage comme un phénomène dynamique, cumulatif, et dépendant au sentier.

Par ailleurs, on peut considérer le passage de l'étape de conditionnement à un stade de raffinage de l'huile, puis à l'étape de trituration des graines oléagineuses comme une diversification technologique. Le fonctionnement du complexe de Bejaia est fondé sur les compétences accumulées dans chaque phase, et permet de mettre en évidence une cohérence technologique

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

entre l'activité de trituration, de raffinage et de conditionnement. La complémentarité entre ces trois technologies permet à Cevital de porter la production de l'huile à 3.3 millions de tonnes/an. Ces résultats convergent avec l'étude de Leten, et al (2007) et qui montre qu'une diversification technologiquement cohérente place les entreprises dans une position favorable pour bénéficier de la complémentarité entre les technologies.

B. Les contraintes de sentiers

La dépendance au sentier va au-delà de l'irréversibilité impliquée par l'économie des coûts de transaction. Elle reconnaît que « l'histoire compte ». Ainsi les investissements antérieurs d'une entreprise et son répertoire de routines (son « histoire ») contraignent son comportement futur.

La contrainte au sentier de Cevital agro-industrie est perceptible à travers les différents investissements réalisés dans le raffinage de l'huile et du sucre. Ainsi, la trajectoire adoptée par Cevital agro-industrie est contrainte par les ressources et le répertoire de routine (son histoire) développés dans l'industrie agroalimentaire. Ce DAS, se caractérise par un ensemble de routines organisationnelles qui contraint Cevital à se diversifier dans des activités complémentaires.

Par exemple pour l'huile, le développement s'est réalisé par l'intégration verticale et la construction d'actifs connexes entre le conditionnement de l'huile, le raffinage de l'huile et la trituration des graines oléagineuses. Selon Dosi, et al (1990), c'est l'existence d'actifs complémentaires qui explique cette dépendance au sentier.

Des activités antérieures de production (raffinage de l'huile et du sucre) et de commercialisation (réseaux de distribution) conditionnent Cevital à construire de telles complémentarités.

C. La sélection

Le réinvestissement systématique des profits est une routine stable et récurrente qui permet à Cevital de maintenir sa stratégie de croissance à long terme. Le surplus de liquidité généré par l'activité d'origine est utilisé systématiquement pour investir dans d'autres activités. Une trésorerie positive, permet à Cevital de faire face un environnement instable sur le plan institutionnel et un environnement turbulent sur le plan concurrentiel (producteurs et importateurs).

« Cevital compte sur ses propres ressources financières(...) la quasi-totalité des cash-flows générés par les différentes activités du groupe est systématiquement réinvestie(...) au besoin, les banques nationales et même internationales nous accompagnent aussi sans problème au regard de notre solvabilité et de la certification de nos comptes ». (Responsable pole agro-industrie). Cette situation correspond au principe de sélection développé par Dosi, et al(1990),

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

selon lequel, la viabilité des entreprises dépend de l'environnement de sélection. Ils considèrent qu'il existe une pluralité d'environnement qui influence la survie des entreprises (l'environnement concurrentiel, l'environnement institutionnel et les effets des politiques publiques, l'environnement technologique). Ils soulignent le rôle crucial de la disponibilité des liquidités pour couvrir les besoins de réinvestissement afin de se maintenir dans le temps.

Chapitre 4 : Les déterminants et les formes de la stratégie de diversification du groupe Cevital

Conclusion du chapitre 4

Ce dernier chapitre a été consacré pour la concrétisation de deux objectifs. Nous voulions confronter nos questions de recherche aux construits théoriques et aux résultats empiriques concernant les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital, et son évolution au fil du temps. La première question de recherche portait sur les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital. Nous avons pu révéler l'existence de cinq déterminants : l'excédent de ressource, la recherche des économies d'envergure, les routines organisationnelles, la transformation d'un actif secondaire en actif principal et la recherche des économies de transaction par l'intégration verticale. La deuxième question de recherche était articulée autour de la nature de la diversification et de son évolution au fil du temps. Selon le principe des caractéristiques des ressources, le groupe Cevital emploie une diversification liée et non liée en même temps. La diversification liée s'explique par le partage de ressource entre les différentes activités du groupe. Ce partage de ressources permet à l'entreprise de diversifier horizontalement pour bénéficier des économies d'envergure, et verticalement pour réaliser des économies de transaction. La diversification non liée s'explique par le réinvestissement systématique des profits (ressources financière facilement redéployables) dans des secteurs à forte valeur ajoutée.

Nous avons terminé ce chapitre par une discussion transversale des résultats. Elle était pertinente, car elle nous a permis de confronter nos résultats aux travaux de référence sur le sujet.

Conclusion Générale

Cette recherche avait pour objet d'analyser les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital. Nous avons un double questionnement. Il s'agissait d'abord de comprendre pourquoi l'entreprise Cevital a choisi la diversification comme voie de développement, et de voir ensuite, comment cette stratégie a été réalisée d'un point de vue stratégique.

Concernant les déterminants de la stratégie de diversification, nous avons identifié cinq : l'excédent de ressource, la recherche des économies d'envergure, la recherche des économies de transaction par voie de l'intégration verticale, la transformation d'un actif secondaire en actif principal et les routines organisationnelles.

En s'appuyant sur l'explication du courant ressource et confirmée par plusieurs études empiriques, nous montrons que dans l'industrie agroalimentaire, l'entreprise Cevital utilise dans un premier temps l'excédent de ressource généré par l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans la construction d'une margarinerie et le raffinage du sucre. Ceci conforte notre première proposition de recherche qui avance que la diversification est un potentiel de ressource généré par l'activité d'origine. La construction d'un complexe agroalimentaire intégré au port de Bejaia et la structure du groupe Cevital, ont facilité le partage de plusieurs ressources communes et spécifiques dans l'industrie agroalimentaire. Ainsi, à partir des ressources (technologiques, productives, marketing et RD), appliquées aux activités de raffinage de l'huile et du raffinage de sucre, plusieurs gammes de produits (huile et margarine ; sucre roux et sucre liquide, etc.) ont été élaborées par Cevital pour réaliser des économies d'envergure. Ceci va dans le sens de notre deuxième proposition de recherche. Toutefois, la recherche des économies d'envergure n'est pas la seule raison de cette diversification. Pour une meilleure coordination entre les activités, et surtout pour réaliser des économies de transaction, Cevital a intégré des activités en amont et en aval de la filière. Ceci va dans le sens de notre troisième proposition de recherche qui explique que les firmes se diversifient verticalement pour réduire les économies de transaction.

La diversification dans les industries de base (verre plat, électroménager, fermeture PVC), s'explique par une politique systématique de réinvestissement des profits dans des secteurs à forte valeur ajoutée. Dans ce cas aussi, c'est l'excédent de ressources financières dégagé par l'activité d'origine qui a incité Cevital à investir dans d'autres secteurs d'activités. La diversification du groupe Cevital dans le secteur de la construction est particulière. En effet, la stratégie de bifurcation est construite à partir des ressources et compétences accumulés dans le domaine de la construction. Cet effet d'apprentissage est rendu possible par la réalisation de plusieurs projets pour les activités propres du groupe (complexe agroalimentaire de Bejaia,

Conclusion Générale

unité de conditionnement d'huile, les raffineries d'huile et de sucre, complexe verre flottant LABAA BLIDA etc.). Cela rejoint notre cinquième proposition de recherche qui est fondée sur l'explication évolutionniste, et qui démontre que la trajectoire d'une firme n'est pas conditionnée indéfiniment, et que la firme peut être amenée à transformer un actif secondaire en un actif principal suivant les opportunités de l'environnement.

Enfin, Tout au long de son évolution, Cevital a développé des routines organisationnelles (politique de réinvestissement des profits, veille informationnelle, étude de marché) pour construire une capacité dynamique de diversification des activités, et cela va dans le sens de notre quatrième proposition de recherche.

Concernant le comment de la diversification, nous avons démontré à partir de cette question, le caractère dynamique de cette stratégie. En effet, la perspective de la diversification ne se résume pas à identifier les déterminants pour en rester là, il s'agit aussi de comprendre comment les liens et les complémentarités se construisent et évoluent entre les activités au fil du temps. Cette dynamique nous l'avons analysée à partir des formes et de la cohérence de la stratégie de diversification. En ce qui concerne les formes, le groupe Cevital emploie une diversification reliée et non reliée. La diversification reliée s'explique par le partage de ressources et compétences à l'intérieur de chaque activité pour construire au fil du temps une double diversification horizontale et verticale. La diversification non reliée s'explique par le redéploiement des ressources financières dans des secteurs éloignés de l'activité d'origine. Quant à la cohérence de la stratégie de diversification du groupe Cevital, elle est perceptible au niveau des activités et non au niveau du groupe. Cette cohérence s'explique par la mise en place d'une stratégie d'intégration verticale et horizontale dans tous les domaines d'activités (agro-industrie, verre plat, électroménager, fermeture PVC, construction). Ces deux formes de diversification, amène l'entreprise à développer des actifs complémentaires dans chaque activité et induit des effets d'apprentissage importants, obligeant, l'entreprise à suivre un itinéraire précis.

Les contributions théoriques

Les apports théoriques de notre travail sont au nombre de trois. La première contribution est dans l'approche éclectique que nous avons adoptée pour analyser les déterminants de la diversification du groupe Cevital. L'éclectisme se caractérise par la volonté de concilier plusieurs théories au profit du réel. Cette approche nous a permis d'analyser les déterminants de la diversification sous des angles théoriques différents. La deuxième contribution est d'avoir intégré la dynamique dans notre analyse. Nous nous ne sommes pas contentés d'identifier les déterminants de la diversification à un instant T, c'est-à-dire, d'une manière statique, mais nous

Conclusion Générale

avons analysé la cohérence et l'évolution de la diversification du groupe Cevital au fil du temps. Enfin, la troisième contribution de notre recherche est d'avoir apporté une clarification de la différence entre les motivations et les déterminants de la diversification.

Les apports méthodologiques et épistémologiques

Le principal apport méthodologique de notre recherche réside, selon nous, dans le dispositif de recherche mobilisé. L'approche qualitative fondée sur la méthode des cas a constitué une approche efficace et pertinente pour étudier en profondeur le phénomène de la diversification qui relève de processus complexes. En outre, nous articulons à la fois une analyse de contenu sur les déterminants de la diversification et une analyse processuelle de son évolution au fil du temps. C'est par la pensée qu'on accède à la connaissance, et, tout au long de ce travail, nous avons cherché une cohérence entre les choix méthodologiques et épistémologiques afin de constituer des connaissances scientifiquement valables. L'exploration hybride que nous avons choisie comme voie de la construction de la connaissance, nous a permis d'aboutir à des résultats inédits dans le cas du groupe Cevital. À partir d'une grille d'analyse théorique, nous avons identifié des déterminants jusque-là ignorés par le sens commun. Des savoirs seront considérés comme légitimés lorsqu'ils auront résisté, non plus assauts de multiples tests empiriques dans les épistémologies positivistes, mais, comme le suggérait Piaget, aux assauts d'une critique épistémologique rigoureuse sur les processus de réalisation des savoirs, réalisé tout au long de la recherche.

Les contributions managériales

Notre étude empirique confirme que le cadre d'analyse des déterminants de la stratégie de diversification conçu à partir de l'approche de la RBV, des capacités dynamiques, de la théorie évolutionniste et de la théorie des coûts de transaction est également valide dans le domaine de la diversification des firme. Notre travail fournit ainsi aux dirigeants des firmes diversifiées un cadre pratique, leur permettant d'identifier les différentes raisons qui les conduiraient à se diversifier et la manière de conduire cette diversification au fil du temps.

Conclusion Générale

Les limites de la recherche

Ce travail de recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de prendre en considération. Les souligner revient à explorer autant de pistes d'amélioration et de recherche future sur ce sujet.

La limite principale de cette recherche est le recours à un seul cas d'analyse. Bien que ce ne soit pas un objectif dans ce travail, cette démarche limite fortement la généralisabilité des résultats. Toutefois nous avons choisi de façon délibérée de mener notre analyse dans une seule organisation possédant la spécificité d'avoir choisi la stratégie de diversification comme voie de développement. Une autre faiblesse méthodologique est d'avoir mené des entretiens uniquement avec des cadres du pôle agro-industrie et de la direction générale. Des entretiens avec les cadres de chaque domaine d'activité auraient permis d'appréhender de façon précise les représentations des acteurs, à des niveaux hiérarchiques différents. Toutefois, la recherche documentaire a été précieuse, du fait, qu'il est difficile d'analyser le phénomène étudié uniquement à partir des entretiens.

Enfin les limites sont cognitives, puisque notre rationalité reste limitée, il est donc impossible d'appréhender le phénomène de la diversification dans sa globalité que ce soit sur le plan empirique ou théorique.

Les voies de la recherche

Il est intéressant d'un point de vue méthodologique de répliquer notre grille d'analyse dans le cas d'une autre entreprise ou de plusieurs entreprises diversifiées. Cela permettrait d'établir des comparaisons, d'affirmer les résultats et d'affiner les construits théoriques. Au sujet des outils d'analyse de données, nous pouvons suggérer de recourir à d'autres types d'instruments méthodologiques ou de logiciel d'analyse adaptés à la nature des résultats.

Bibliographie

Bibliographie

- Abell , D., & Hammond , J. (1979). *Strategic Market Planning : Problems and Analytical Approaches*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Alain Desreumaux. (1992). *Structures d'entreprises*. Vuibert.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information costs, and Economics organization. *American Economic Review*, n° 62, décembre, p. 777-795.
- ALLARD-POESI , F., & Maréchal, G. (2007). *Construction de l'objet de recherche, in THIETART R.A. Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p.40-82.
- Altintas, G. (. (2012). Les capacités dynamiques : une nouvelle perspective pour le management stratégique ? . *XXIe Conférence de l'AIMS*. Lille. Lille.
- Altintas, G. (. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique . *Management international*, 21(3), 96–114. .
- Altintas, G. (2015). « Le rôle des capacités dynamiques dans la construction et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour opérateur géré par les dirigeants actionnaires. *Management international*, 20(1), 38-51.
- Amihud Y, & Lev , B. (1999). Does Corporate Ownership Structure Affects its Strategy Towards Diversification? *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 11, p. 1063-1069.
- Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers. *The Bell Journal of Economics*, 12(2), 605–617.
- Amit, R., & Schoemaker , P. (1993). , *Strategic Management Journal*. *Strategic Assets and Organizational Rent*, 14(1) : 33-46.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? . *Recherches qualitatives*, Hors-série, (5), 26-37.
- André-Le Pogamp, F., & Navatte, P. (2014). L'impact de la diversification sur la valeur de la firme: Vers une approche contingente. . *Revue française de gestion*, 241, 107-120.
- Ansoff, I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Ed. D'Organisation, Paris, .
- Arndt, F., Perce, L., & Teece, D. (2017). The Behavioral and Evolutionary Roots of Dynamic Capabilities. *SSRN, Social Science Research Network*, no ID 1161171.
- Arrow, K. (s.d.). Arrow, K.J. (1969), "The organization of Economic Activity : issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation in Lavastre.
- Atamer, T., & Calori, R. (2011). *diagnostic et décisions stratégiques*. Paris: Dunod.

Bibliographie

- Aubert, J. (1995). *Stratégie d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat*. Editions Liaisons.
- Augier, M., & Teece, D. (2008). Strategy as Evolution with Design : The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System", *Organization Studies*, 29(8/9), 1187-1208.
- Augier, M., & Teece, D. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8/9), 1187-1208.
- Baldwin, J., Beckstead, D., Gellatly, G., & Peters, A. (2000). Analyse empirique des tendances sur le plan de la diversification des sociétés au Canada. *Série de documents de recherche sur les études analytiques*. Ottawa: Statistique Canada.: Direction des études analytiques Ottawa: Statistique.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Barlatier, P. (2018). Les études de cas. Dans *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126). EMS Editions.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. (2007). *la collecte des données et la gestion de leurs sources, in thiétart et coll, méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- BENADJAUD, N. (2003). *Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : Déterminants et moyens de mise en oeuvre de cette stratégie*.
- Bodinot, H. (1980). La segmentation stratégique . *Harvard – L'Expansion, printemps*, pp. 95-104.
- Boissin, J. (. (1994). Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition. *Thèse de doctorat*. Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble II.
- Boissin, O. (1999). La construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction. *revue d'économie industrielle*, 90, p.7-24.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- Brachet, P. (1998). *Introduction aux sciences sociales*. Paris: Editions PUBLISUD.
- Brechet, J.-P. (. (s.d.). Les frontières de l'entreprise sous l'angle de la théorie de la régulation sociale. *6e Congrès AFE*.

Bibliographie

- Brousseau, E. (1989). L'approche néoinstitutionnelle des coûts de transaction. *Revue française d'économie*, 4-4, pp. 123-166.
- Bruni, D., & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of Management*, 20: S101-S117.
- Cartier, M., Delacour, H., & Joffre, O. (2010). *maxi fiches de stratégie*. Paris: Dunod.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., pp.41-51.
- CHANDLER, A. (1972). *Stratégie et structure de l'entreprise*. Les Editions d'organisation.
- Chanson, G. (2014). Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? *Management international*, volume 18, numéro 2, p.181-194.
- Charreire-petit, S., & Durieux, F. (2007). S. Charreire-petit and F. Durieux, « Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in *Méthode de Recherche en Management, thietart et coll.* Paris: Dunod pp.58-83, 2007.
- Charreire-petit, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 3, septembre, p. 31 - 55.
- Charron, J., & Sépari, S. (2001). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Chatelin, C. (2005). *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas*, "Working Papers 2005-1, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans.
- Choffray, J.-M., & Thietart, R.-A. (1982). la diversification: mode ou nécessité. *Harvard-L'Expansion*, pp. 106-114.
- Coase, R. (1937). Coase, R.H, "The nature of the firm", *Economica*, n° 4, N.s., novembre, p. 386-405; *Revue Française d'Economie*, (1987), n°1, p. 135-157, (Commentaires de X. Gillis, p. 157-161).
- Coeurderoy, R., & Quelin, B. (1997). L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale. *Revue d'économie politique*, p. 145-181.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances. *Revue d'Économie Industrielle*, 88, 211-236.
- David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier.
- D'Costa, M., & Opare, S. (2022). Cost asymmetry around seasoned equity offerings. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, volume 34.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à. *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre 131-139.

Bibliographie

- Dereumaux, A. (1992). *structures d'entreprises*. Paris: Vuibert.
- Desreumaux, A. (2005). *théorie des organisations*. Paris: EMS éditions.
- Desreumaux, A., & Bréchet, J.-P. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? » *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9: 539-566.
Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 8-9: 539-566.
- Detrié, J., & Ramanantsoa, B. (1983). *stratégie de l'entreprise et diversification*. Fernand Nathan.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Doving, E., & Gooderham, P. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841–857.
- Ducassy, I., & Prévot, F. (s.d.). *stratégies de diversification des entreprises familiales. conférence annuelle de l'AIMS, 1-4 juin, Luxembourg*.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, Issue 1, p. 57-74.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1997). *Market, études et recherches en marketing*. Paris: Nathan.
- Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, pp. 288-307.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). *Analyses longitudinales, in Thétart, méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 439-465.
- Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Monchrestien.
- Gabrié, H. (2001). La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement. *Revue économique*, 52, 1013-1039.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson.
- Ghertman, M. (1994). Préface à *Les institutions de l'économie de Williamson O.E.*, p. 1-16.
- Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, no^(sup) 142, 43-63.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche, in THIETART R.A., Méthodes de recherche en management*,. Paris: Dunod.
- Godart, L., & Shatt, A. (2005). Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français. *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L*, vol.22 (n°4), pp.81-101.

Bibliographie

- Godfrey, C., & Hill, C. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *strategic Management Journal*, volume16, issue t, p. 519-533.
- Grant, M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, volume17, issue S2 Special Issue: Knowledge and the Firm, p.109-122.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des sciences sociales Madeleine Grawitz*. Paris: Dalloz.
- Groleau, C. (2003). L'observation ». In Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative, sous la dir. d'Yvonne Giordano, 211–244. Management & Société (EMS).
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1996). *Le changement stratégique : fondements*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124–140.
- Hart, S. (1995). Natural-Resource-Based view of the firm. *cademy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, p. 956-1014.
- Haug.J, & Pidun.U. (2013). Diversification and Competitive Advantage: A Risk-Based Explanation. *Academy of Management Proceedings*, 13418-13418.
- Helfat, C., & Raubitschek, R. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, Volume21, Issue10-11.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Belgique: De Boeck Université, Belgique.
- Hutzschenreuter, T., & Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial & Decision Economics*, 30 (6), 373-392.
- Igalens, J., & Loignin, C. (1997). *Prévenir les conflits et accompagner les changements: l'observation sociale au services des entreprises et des administrations*. Paris: Maxima-laurent du mesnil éditeur.
- Jensen , M. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeover. *American Economic Review*, Vol. 76, p. 323-3291986.
- Jensen, M., & Murphy, K. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 2,225-264.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2011). *stratégique*. France: Pearson.
- Jun, I. (1996). *The Determinants of Diversification in Korean Big Business Groups*. Séoul: Korea Economic Research Institute.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris: Presses universitaires de France.
- Klein, A. (1998). firm Performance and Board Committee Structure. *journal of Law and Economics*, 16, 275-303.

Bibliographie

- Kœnig , G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.
- KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, p.4-17., 9, p.4-17.
- Koenig.G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris: Nathan.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technologie. *Organization Science*, 3(3):383-397.
- KUHN , T. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*,. Paris: Flammarion.
- Lagarde, V. (2004). Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en petite entreprise application au cas agricole. *thèse de doctorat, université de Limoges, France*.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2 (1) : 37-50.
- Laperche, B., & Uzunidis, D. (2011). Crise, innovation et renouveau des territoires : dépendance de sentier et trajectoires d'évolution. *Innovations*, 35, 159-182.
- Lavastre, O. (2001). Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson :Retour sur les fondements. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001*.
- LE LOARNE , S. (s.d.). La coopération pour l'innovation au sein d'un groupe multidivisionnel et diversifié : typologie d'offres, enjeux et freins au développement",. *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-3-4 juin Vallée de Seine,Normandie*.
- Le Pogamp, F., & Navatte, P. (2014). L'impact de la diversification sur la valeur de la firme, vers une approche contingente. *Revue Francaise de Gestion*, N° 241, 107 -120.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, p., & Durand , R. (2013). *strategor*. Paris: Dunod.
- Macher, J., & Mowery, C. (2009). Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management*, volume20, issue s1, 41-62.
- MARENGO , L. (1995). *Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations'' in Coordination économique et apprentissage des firmes, LAZARIC N, MONNIER J.M.* Paris: Economica.
- Martinet , A. (1990). *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Martinet, C. (2000). *Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline dans A. David et al. (dir.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.

Bibliographie

- Maurer, F. (2001). Performance risque-rentabilité, mode de diversification. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin.*
- Maurer, F. (2007). *Diversification, risque et performance financière*. Bordeaux: Cahier de Recherche CEREBEM.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). *Analyse causale et modélisation, in thiétart et coll, Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Ménard, C. (1995). La nature de l'innovation organisationnelle. *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-série, p. 173-192.
- Ménard, C. (2000). Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire (avril). Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie néo-institutionnelle. *Economie Rurale*, No. 255–256, p.186-196.
- Merigot, J., & Labourdette, A. (1980). *Éléments de gestion stratégique des entreprises. Broché.*
- MILES, M., & HUBERMAN, M. (2003). *Analyses des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Milliot, É. (2014). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100, 23-45.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Seuil.
- Moris, K. (2014). Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises: revues de la littérature et perspectives. *Revue finance contrôle stratégie*, vol 17, issue4, pp.4-30.
- Noféreo, D., & Rusimbana, A. (2021). *stratégies de diversification et performance des entreprises*. Chisinau: Edition universitaires européennes.
- Palich, L., Cardinal, L., & Chet Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, Volume21, Issue2 155-174.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). *Fondements épistémologiques de la recherche. In Méthodes de recherche en management. (Eds Thiétart, R. A.)*. Paris: 3ème édition. Paris: Dunod, 13-36.
- PETTIGREW, A. (1990). Longitudinal field research on change : theory and practice. *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Popper, K. (1999). *Les deux problèmes fondamentaux de la théorie de la connaissance (1932), trad. de Christian Bonnet*. Paris: Hermann.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *strategy Management Journal*,, vol. 19, n°9, p. 853-877.

Bibliographie

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance*, TheFree Press, a division of Macmillan Inc., traduit en français par L'Avantage concurrentiel. paris: interédition.
- Porter.M. (1986). *L'Avantage concurrentiel*. InterÉditions.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification : a synthesis". *Strategic Management Journal*, 523-551.
- Rapport Bouton. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, AFEP/AGREF –MEDEF.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1263-1280.
- ROUSE , M., & DAELLENBACH , U. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), p. 487–494.
- Roy, B. (1992). Science de la décision ou science de l'aide à la décision. *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 6, n° 5, 497-529.
- ROYER , I., & ZARLOWSKI , P. (2007). *Le design de la recherche*, in R.A.THIETART (ed.), *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p.143-171.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. . *Organization Science*, 16, 491-508.
- Séguin, F, Hafsi, T., & Dermers, C. (2008). *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*. Montréal: transcontinental.
- Shahab, S. (2021). Transaction Costs in Planning Literature: A Systematic Review. *Journal of Planning Literature*, 1-12.
- Singly, F. (1992). *L'Enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris: Nathan.
- Strategor. (2005). *politique générale de l'entreprise*. France: Dunod.
- Tarondeau , J. (1998). *Le management des savoirs*,. Paris: Que-sais-je, PUF.
- Thiétart, R.-A., Xuereb, J.-M., Barthélemy, J., Donada, C., & van Wijk, G. (2015). *stratégies des concepts à leur mise en oeuvre* . Paris: Dunod.
- Tushman, M. L., & O Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol 38, numéro 4, p.8.
- TYWONIACK, S. (1998). *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique?», dans H. Laroche et J.-P. Nioche, Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert. Paris: Vuibert.
- Valet, A. (2010). choix méthodologiques en sciences de gestion: pourquoi tant de chiffres? *Management & Avenir*, n° 43 | pages 289 à 302.

Bibliographie

- Véry, P. (1991). *stratégies de diversification: nouvelles perspectives*. Paris: Editions liaisons .
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 1, p. 99-120.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York traduit en francais. InterEdition, Paris.
- Williamson, O. (1994). *Les Institutions de l'économie, traduit de : The Economic institutions of Capitalism (1985)*. paris: InterEditions.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*. Newbury Park CA: Sage.
- Yin, R. (1990). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, Sage Publication.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods, Third Edition. Vol. 5. Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sites internet :

www.brandt.dz

www.Cevital.com

www.mfg.dz

www.oxxo.dz

Annexes

Annexes : extrait et analyse des entretiens

Tableau 20 : Le discours lié au redéploiement de l'excédent de ressource et la réalisation des économies d'envergure

Extrait	Enoncé	Rubrique	code
<p>« <i>Le sucre à l'instar de l'huile, est un produit de base dans le marché algérien. Nous avons profité des performances réalisées dans l'activité de raffinage de l'huile pour investir dans une raffinerie du sucre blanc d'autant plus que le complexe de Bejaia n'était pas exploité à 100%.</i> »</p> <p>« <i>En utilisant les mêmes installations de la raffinerie de l'huile, nous avons voulu à travers la création de la margarinerie, rationaliser l'utilisation des équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.</i> »</p>	<p>l'activité de raffinage de l'huile a engendré un excédent de ressource ce qui a incité construire une margarinerie et une raffinerie de sucre</p>	<p>Redéploiement des ressources excédentaires</p>	<p>Red_ress_exd</p>
<p>« <i>En exploitant des activités, complémentaires sur la chaîne de production et de distribution des produits alimentaires de base, l'entreprise bénéficie d'importants gains (...) l'intensité de notre activité RD et marketing nous a permis d'élargir nos gammes de produits</i> »</p>	<p>Pour obtenir des économies de gamme, Cevital s'est appuyé sur le partage de plusieurs ressources, dont le marketing, la distribution et la RD</p>	<p>Réalisation des économies d'envergure</p>	<p>Eco-envrg</p>

Annexes

Tableau 21 : Le discours lié à l'intégration verticale dans l'industrie agroalimentaire

Extrait	Énoncé	Rubrique	code
<p>« L'intégration des activités dans l'agro-alimentaire est devenue même objectif stratégique pour Cevital (...) d'abord les exigences de qualité nous nous permettaient pas de recourir à des partenaires externes, et en intégrant certaines activités, nous réduisons des coûts importants. »</p> <p>« La matière première utilisée dans le raffinage de l'huile végétale (huile brute) doit être importée et elle coûte de plus en plus cher sur les marchés internationaux. L'objectif est de développer une activité de culture de graines oléagineuses puis faire de la trituration sur place (...) ».</p> <p>« Dans le marché de l'huile de table et du sucre, Cevital détient 80% de parts de marchés. Couvrir tout le territoire national est un défi. Pour assurer une distribution efficace de nos produits, nous avons préférés s'appuyer sur notre propre réseau de distribution et moyens logistique. ».</p>	<p>Pour réaliser des économies de transactions Cevital a mis en place une stratégie d'intégration verticale amont et aval</p>	<p>Réalisation des économies de transaction</p>	<p>Integ_vert</p>

Annexes

Tableau 22 : Le discours lié à l'intégration verticale dans le secteur du verre plat

Extrait	Enoncé	Rubrique	Code
<p>« <i>Le marché du verre est de taille mondial où la concurrence est rude. L'insertion dans ce marché passe alors par une maîtrise parfaite des coûts et de la qualité des produits. Á travers Cevital Minerals créée en 2008 pour les besoins de la matière première, et MFG Europe pour la commercialisation, l'objectif était de positionner favorablement MFG dans ce marché.</i> »</p>	<p>Pour réussir son insertion dans les marchés mondiaux, Cevital a choisi l'intégration verticale comme voie de développement</p>	<p>Réalisati on des économi es de transacti on</p>	<p>Integ_vert</p>

Tableau 23 : Le discours lié à l'intégration verticale dans le secteur de la menuiserie PVC

Extrait	Enoncé	Rubrique	Code
<p>« <i>L'acquisition d'OXXO s'inscrit dans la stratégie de Co-localisation poursuivie par le groupe pour se positionner à l'international(...) le modèle de développement dans ce secteur, à l'instar des autres DAS est fondé sur l'intégration verticale.</i> »</p> <p>« <i>En amont nous avons l'avantage d'utiliser directement le verre de larbaa. Pour optimiser encore plus la structure des coûts nous avons racheté une entreprise espagnole spécialisée dans l'extrusion des profilés. En aval OXXO a constitué son propre réseau commercial</i> ».</p>	<p>Pour réussir son insertion dans les marchés mondiaux, Cevital a choisi l'intégration verticale comme voie de développement</p>	<p>Réalisation des économies de transaction</p>	<p>Integ_vert</p>

Annexes

Tableau 24 : Le discours lié à la capacité dynamique de diversification dans l'industrie agro-industrie

Extrait	Enoncé	Rubrique	Code	Catégorie	Code
« En 1995, il y a eu ouverture du commerce extérieur algérien, notamment dans le sucre. »	L'entreprise a identifié une opportunité liée à l'ouverture du commerce extérieur.	Identification de l'opportunité	Ident_opp	Formation capacité dynamique	For_cap_dyn
« Mr. Rebrab a créé une société qui faisait du trading. L'activité consistait à acheter le sucre sur le marché international et le revendre sur le marché algérien. »	M. Rebrab a créé la société agro-grain à caractère commercial	Saisi de l'opportunité	Sais_opp	Formation de la capacité dynamique	For_cap_dyn
«l'activité d'importation et de revente était facile, très vite d'autres concurrents sont arrivés sur la même activité avec des pratiques concurrentielles déloyales. Mr Rebrab a décidé d'investir dans la production des produits corps et gras. L'objectif était de construire des barrières difficilement franchissables. » « Mr. Rebrab a identifié trois localisations pour implanter l'usine de Cevital. Le port d'Alger, le port de djendjen et le port de Bejaia. Finalement il a opté pour celui de Bejaia pour des raisons de disponibilités et de coopération »	Cevital fut créée en 1998 pour passer du stade de conditionnement à un stade de production pour construire un avantage concurrentiel. L'usine a été implanté au port de Bejaia.	Identification d'une menace et d'une opportunité	Ident_opp_men Struc_ress	Déploiement de la capacité dynamique.	Dep_cap_dyn
« les travaux de l'usine ont commencé en mai 1998. La première unité de raffinerie d'huile d'une capacité de 600	Le succès commercial fut immédiat et cevital était obligé	Saisie de l'opportunité et modification	Sais_opp Modif_ress	Déploiement de la capacité dynamique.	Dep_cap_dyn

Annexes

<p>tonnes/jours est entrée en production en janvier 1999. la demande été tellement forte que l'entreprise était obligé de rajouter une raffinerie d'une capacité de 1800 t/j »</p> <p>« Puis la margarinerie a été implantée pour compléter l'activité corps gras, et ensuite la première raffinerie de sucre blanc, des silos portuaires, et un terminal de déchargement portuaire sur le site, qui est le plus important de la Méditerranée »</p>	<p>d'accroître sa capacité de production face à la pression de la demande.</p>	<p>des ressources</p>			
<p>« Cevital vise toujours une taille critique en terme de production et d'investissement pour rester compétitive, mais le facteur humain en est le maillon essentiel. L'entreprise doit être dynamique, se remettre en cause constamment et être capable d'innover. Pour cela des investissements importants sont réalisés dans les ressources humaines, leur formation et la transmission des compétences</p>	<p>Pour cevital la compétitivité se construit en réalisant des investissements importants dans la production mais surtout dans les ressources humaines. Ces dernières constituent un levier pour l'innovation.</p>	<p>Management des connaissances et des compétences</p>	<p>Man_con_comp</p>	<p>Déploiement de la capacité dynamique</p>	<p>Dep_cap_dyn</p>

Annexes

Résumé : Cette recherche vise à analyser les déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital. Elle se fonde sur un cadre conceptuel intégrant plusieurs théories de la firme. Sur le plan méthodologie, une approche qualitative fondée sur la méthode des cas est choisie comme stratégie d'accès au réel. Les données ont été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique selon l'approche de Paillé et Mucchielli (2016). Nous avons conclu que l'excédent de ressource, la recherche des économies d'envergure et de transaction, la transformation d'actif secondaire en actif principal et les routines organisationnelles sont les principaux déterminants de la stratégie de diversification du groupe Cevital. Par ailleurs, l'analyse de la typologie de cette stratégie, nous a montré que Cevital emploie deux formes de diversification, reliée et non reliée, en fonction du caractère spécifique ou non des ressources.

Mots clés : Diversification, intégration verticale, économie d'envergure, routines organisationnelles

Abstract: This research aims to analyze the determinants of the diversification strategy of the Cevital group. It is based on a conceptual framework integrating several theories of the firm. In terms of methodology, a qualitative approach based on the case method is chosen as a strategy for accessing the real world. The data were collected through semi-directional interviews and were the subject of a thematic content analysis using the Paillé and Mucchielli approach. We concluded that excess resources, the search for large and transaction economies, the transformation of secondary assets into primary assets and organizational routines are the main determinants of the Cevital Group's diversification strategy. Moreover, the analysis of the typology of this strategy has shown us that Cevital employs two forms of diversification, related and unrelated, depending on the specific nature of the resources.

Keywords: Diversification, vertical integration, large economy, organizational routines