Université Mouloud MAMMERI Tizi-ouzou
Fculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Mémoire
en vue de l'obtention du diplôme
de master en sciences commerciales
option : management marketing

Thème

Diagnostic stratégique de l'entreprise: cas SOCOTHYD EPE

Réalisé par :

CHELLIL Mohamed Yanis

Devant un jury composé de :

Président de jury : R. KARA maitre conférence classe « B ». UMMTO
Examinateur : A. BATACHE maitre-assistant classe « A ». UMMTO
Encadreur : A. SADOUD maitre-assistant classe « A ». UMMTO

Date de soutenance : 01 Juillet 2018.

Remerciement

Mes remerciements les plus vifs s'adressent tout particulièrement à M. SADOUD, enseignant à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou d'avoir accepté de diriger ce travail, m'aidant et m'encourageant tout au long de mes recherches.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres de jury qui ont accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également au personnel de l'université de Mouloud Mammeri, ainsi qu'au personnel de la SOCOTHYD EPE, à son tête M. HACIANE mon encadrant à la SOCOTHYD, qui m'a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi à mes camarades Melissa et Sarah, merci d'être présentes pour moi.

Enfin, nos remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Mohamed Yanis

Dédicaces

À la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à ma douce mère.

Maman, si tu savais combien je t'aime.

À mon cher père qui a sacrifié sa vie pour faire de moi un homme.

Je t'aime papa.

À mon grand-père pour lequel je souhaite une meilleure santé.

À mes frères Ahmed, Sif eddine, Abd El Djouad et Badre eddine, que dieu les protège.

À mes cousins très proches Sid ali, Riadh, Zine eddine, Mohamed et Farouk.

À toute la famille Chellil et Hadjeras.

À tous mes amis, spécialement Tarek, Hachemi et Aziz.

À tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Mohamed Yanis

Sommaire :

Introduction générale……..……1

1. Chapitre I : Diagnostic général de l'entreprise.....3

Introduction….....4
Section I : Diagnostic de l'identité de l'entreprise……...4
Section II : La segmentation stratégique……..…7
Section III : Analyse du système concurrentiel…….....…10
Section IV : Diagnostic des ressources…….……..…15
Conclusion……...……...20

2. Chapitre II : La stratégie de diversification marketing…….……...21

Introduction ……..……...22
Section I : Définition et différentes voies de la diversification ……..…....22
Section II : Le cycle de vie de produit : matrice du Boston Consulting Group……...……26
Section III : La matrice d'Ansoff……..…….28
Conclusion……...……..……30

3. Chapitre III : Diagnostic général de l'entreprise SOCOTHYD…….……..…..31

Introduction…….....32
Section I : présentation de l'entreprise SOCOTHYD…….....32
Section II : La composition de la SOCOTHYD...……...……35
Section III : Les activités de la SOCOTHYD…….…..37
Section IV : Analyse de l'environnement général de la SOCOTHYD……..…43
Conclusion……...…….....46

4. Chapitre IV : La nouvelle stratégie de la SOCOTHYD……..……..47

Introduction…….....48
Section I : Le mix-marketing…….....48
Section II : La nouvelle gamme SOCOTHYD ……...……...…51
Section III : Adéquation de l'élargissement de la gamme avec les ressources de la SOCOTHYD…….…..52
Section IV : Adéquation de la chaîne de valeur SOCOTHYD avec sa nouvelle stratégie……....53
Conclusion……..……54

Conclusion générale…….……..…56

Introduction générale

Introduction générale .

Le mot stratégie vient du mot grec stratos qui signifie « armée » et ageîn qui signifie « conduire ».

La stratégie en économie est un emprunt de la stratégie militaire, qui désigne l'art de Coordonner l'action de l'ensemble des forces de la nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou garder la paix.

L'introduction du mot stratégie dans la sphère économique revient à l'auteur Alfred Chandler dans son ouvrage nommé « Strategy and Structure » apparut en 1963, qui le définit comme 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.

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

La stratégie engage fortement l'avenir de l'entreprise d'où la nécessité de ne pas se focaliser sur l'activité actuelle de l'entreprise et les problèmes à court terme seulement, mais de s'orienter sur le long terme.

Faire un diagnostic stratégique c'est se demander si l'entreprise est en bonne santé stratégique, si elle peut faire des manœuvres stratégiques pour améliorer sa position concurrentielle et quels sont les manœuvres stratégiques les mieux adaptées en fonction de sa santé stratégique.

L'entreprise nationale Algérienne se retrouvait toujours à l'œil du cyclone en cas de crise dans l'économie du pays.

Après quelques années de stabilité dans marché des hydrocarbures dans une économie rentière comme celle de l'Algérie, les entreprises publiques étaient caractérisées par une politique orientée vers la création d'une plus-value sociale pour garder la stabilité politique du pays, dans la mesure où le travail crié par cette dernière rabaisse les demandes sociales.

Après une crise dans le marché des hydrocarbures, l'Algérie s'est vue perdre la majorité de ses rentrées en devise, ce qui a refait surface du problème de la firme publique et a poussé les autorités politiques de changer les objectifs de cette dernière et les adopter à la nouvelle orientation de l'Algérie pour mettre fin à la dépendance de l'économie Algérienne aux hydrocarbures.

La SOCOTHYD comme l'un des piliers de l'économie nationale en dehors des hydrocarbures, s'est retrouvée dans l'obligation de faire des manœuvres stratégiques afin de s'adapter aux exigences de l'Etat Algérien le principal actionnaire et de suivre la politique de diversification entreprit par les autorités pour mettre fin à la dépendance aux hydrocarbures afin d'éviter de se retrouver dans d'autres situations de crises et remettre la stabilité du pays en question.

Introduction générale .

Afin d'assurer une meilleur approche à notre travail nous avons voulu traiter notre sujet selon la problématique suivante :

Problématique

- La SOCOTHYD a-t-elle les moyens nécessaires pour réussir ses manœuvres stratégiques ?

Afin de faciliter les recherches, nous avons opté pour les sous-questions suivantes :

Sous-questions

- Quels sont les moyens de la SOCOTHYD ?
- Quelle est sa stratégie actuelle ?
- Quelles sont les manœuvres stratégiques que l'entreprise SOCOTHYD va fixer ?
- La SOCOTHYD a-t-elle les moyens pour réussir sa nouvelle stratégie ?

Chapitre I

Diagnostic général de l'entreprise.

Chapitre I : Diagnostic stratégique de l'entreprise .

Introduction.

La stratégie générale d'une entreprise s'articule sur une stratégie globale avec des stratégies élaborées au niveau des domaines d'activité stratégique.

Pour qu'un diagnostic stratégique soit réussi, la segmentation stratégique s'impose afin de définir les différentes activités ou domaines d'activité stratégique. Chaque domaine d'activité est supposé créer une valeur de façon suffisamment repérable et homogène et suffisamment différente des autres domaines.

La stratégie est à la fois intention et raison. La méthode de segmentation est fondée sur la rationalité, le découpage de l'entreprise relève aussi d'une intention stratégique. Les motivations préalables à la segmentation dépendent donc des visions stratégiques implicites ou explicitent des stratèges. Celles-ci sont déterminées par les caractéristiques de l'entreprise et son projet incarnés par les croyances de ses membres. Car si l'entreprise est multiple, composée d'activités séparables, elle est aussi unifiée par une identité ou une vision commune, qui la distingue des autres.

Il faut donc repérer les éléments qui font cette cohésion. C'est l'objet de la première section de ce chapitre.

Section I : Diagnostic de l'identité de l'entreprise.

Au commencement d'un diagnostic stratégique, il est utile de clarifier et d'expliciter les sédiments de l'histoire de l'entreprise, les routines, les coutumes, les croyances et le projet (quand il existe) de ses membres.

La signification de ce qui sera perçu comme une activité, dépend de cette connaissance préalable à toute segmentation et à toute analyse.

Les caractéristiques de l'identité de l'entreprise sont parfois observables dans des objets, une architecture, un logo, un rapport annuel, un organigramme, l'énoncé d'une mission ou d'une devise gravées sur une plaque de cuivre. Mais, l'essentiel de cette identité est formé par les croyances et les projets des membres influents de l'entreprise, il s'agit de révéler des préférences et des schémas cognitifs.

La méthode est difficile dans la mesure où une analyse fouillée et définitive de l'identité de l'entreprise, des compétences et des savoir-faire distinctifs suppose en effet l'analyse préalable de position concurrentielle et de pratiques de la concurrence. En d'autres termes, ce sera la comparaison de l'entreprise avec ses concurrents qui ne fera prendre conscience de ses véritables forces et faiblesses. Pour commencer et orienter une analyse, la reconnaissance de l'identité et de la diversité de l'entreprise est cruciale. A ce stade, il s'agit d'analyser et de saisir la perception que les dirigeants ont de l'identité de leur entreprise et non la réalité objective ou l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires.

Cela nous attire l'attention sur deux dérives possibles. La première est celle de l'étouffement identitaire. Si le diagnostic s'appesantit trop, au démarrage sur l'identité de l'entreprise elle risque grand de voir la démarche stratégique devenir par la suite un développement sans imagination découlant des postulats qui définissent l'entreprise elle-même, à travers ses dirigeants.

A l'autre extrême, une analyse trop succincte de l'identité de l'entreprise risque de conduire à un effet inverse. En gommant l'originalité propre à chaque organisation, on risque d'appliquer des méthodes

de diagnostic peut-être rigoureuses mais déconnectées du réel, avec des conséquences très satisfaisantes pour l'esprit, mais désastreuses pour les pratiques. C'est le syndrome du déni de réalité.[1]

Nous concevons l'identité d'une entreprise comme la résultante de trois dimensions caractéristiques :

- La politique générale des dirigeants et actionnaires, la politique général exprime la finalité de l'entreprise.
- La recette stratégique de l'entreprise, ou la croyance des dirigeants quant aux compétences distinctives et à la formule de succès.
- Le système de management de l'entreprise, ou la façon dont elle est dirigée.[2]

1. Politique générale de l'entreprise

La politique générale de l'entreprise exprime sa finalité telle que la conçoivent ses actionnaires et ses dirigeants.

Si la mission de l'entreprise est exprimée de façon explicite, elle doit être rappelée en premier lors de l'analyse de la politique générale.

Si cette mission n'est pas formulée, l'équipe de direction peut s'interroger sur la mission de leur entreprise telle qu'ils la comprennent.

La politique générale de l'entreprise est une combinaison d'une volonté de croissance qui n'est que le résultat d'une plus-value marchande pour les clients, la rentabilité source de plus-value économique pour les actionnaires, plus-value sociale qui concerne le personnel et la société dans son ensemble. Les stratèges ne peuvent améliorer simultanément les performances de l'entreprise dans ces trois domaines. Il importe alors de définir, quel domaine est prioritaire pour les stratèges et quel est son arbitrage en cas de dilemme.

Chaque stratège a au fond de lui une préférence, parfois une obsession, mais sans négliger les autres volontés. Il faut donc éviter un débat sur l'importance des trois finalités, en cas de dilemme, on peut concilier les intérêts des clients, des actionnaires et du personnel.

2. Recette stratégique

Les schémas de pensée se construisent progressivement par les individus à l'occasion de leurs expériences passées, ces derniers affectent leur perception d'eux-mêmes, de l'environnement et leurs décisions. Les dirigeants impliqués dans les décisions importantes n'échappent pas à ce phénomène. Ils perçoivent leur entreprise selon un certain schéma mental qui influence les décisions.

La recette stratégique d'une entreprise se compose de trois éléments :

- Le champ d'activité de l'entreprise
- Ses compétences distinctives.
- Sa stratégie actuelle pour réussir.

Ces trois éléments sont pris tels qu'ils sont perçus par les dirigeants.

[1] Tugrul Atamer. Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2ème édition, DUNOD, 2011, p48.
[2] Idem, p49.

2.1. Perception du champ d'activité de l'entreprise

Il existe plusieurs perceptions du champ d'activité d'une entreprise donnée, par rapport à l'étendue réelle des activités. Il existe différentes façons de concevoir les services et leur développement, c'est pourquoi, il est important de connaitre la perception de chacun des membres de la direction quant à la définition du champ d'activité. Cette définition peut expliquer des choix passés ou déterminer des préférences pour un développement futur de l'entreprise, pour telle ou telle activité.

2.2. Compétences distinctives

Cette perception des compétences distinctives de l'entreprise joue un rôle majeur dans ses choix futurs. Il faudra donc comparer les perceptions avec les résultats issus d'un diagnostic objectif des ressources. La perception dominante peut expliquer des décisions passées ou présentes, pertinentes ou inadéquates.

2.3. Perception de la stratégie actuelle

Elle est souvent rationalisée a posteriori, elle met en lumière une partie du schéma d'évolution auquel croient les stratèges, qu'ils poursuivent ou renient le passé.

Les dirigeants définissent la marche à suivre en fonction de leur cheminement passé.

La recette stratégique traduit l'enracinement de l'entreprise dans son passé et son éventuelle inertie. Même ceux qui se veulent réformateurs ou « en rupture » sont assujettis à des représentations de leur environnement. Ces représentations évoluent très lentement.

Combien voyons-nous ainsi de dirigeants considérer aujourd'hui comme évidentes des images de leur environnement qu'ils ne percevaient pas quelques années plus tôt, et s'inquiéter soudain des changements indispensables, souvent trop tard.[3]

3. Diagnostic du système de management

Parler du système de management, revient à parler des routines organisationnelles et les normes de comportement que des processus de décision et de contrôle.

Les valeurs et les normes de comportement ne sont que les fruits de l'histoire et les convictions des dirigeants quant aux bonnes façons de se conduire.

Les traits culturels dominants à l'organisation sont parfois explicités, le plus souvent ils sont implicites, donc il s'agit de les expliciter. Des valeurs fondées sur la liberté d'entreprendre des individus peuvent conduire à embellir des potentiels de croissance, par une sorte d'exaltation volontariste.

La démarche stratégique est un processus qui conduit à gérer de l'information, à la traiter et à en déduire des actions stratégiques. En conséquence, le système de management de l'entreprise n'est pas sans influence sur la manière de conduire la stratégie et, finalement, de la définir.[4]

[3] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cite*, p55.
[4] Idem, p56.

Section II : La segmentation stratégique.

Les activités de l'entreprise sont souvent clairement distinguées, ces dernières ont été accumulées par strates. La plupart du temps l'organisation en unités reflète cette diversité. Les stratèges s'interrogent sur la pertinence de ce découpage et les différentes formes de création de valeur.

La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise poursuit deux objectifs :[5]

1. Trouver les différents sous-ensembles d'activités, ou unités stratégiques composant l'entreprise, pour chacune de ces unités on devra établir une stratégie spécifique adaptée à des sources de création de valeur spécifique.
2. Vérifier si l'organisation et le système d'information stratégique de l'entreprise correspondent à la partition en unités stratégiques.

1. Définitions

Avant de définir la segmentation stratégique, il y a lieu de parler des définitions du domaine d'activité stratégique, facteur clé de succès, base stratégique, dans la mesure où la terminologie en stratégie n'est pas toujours homogène.

1.1. Domaine d'activité stratégique (DAS) : c'est un sous ensemble d'activités partageant les mêmes ressources et les savoir-faire et ont des facteurs clés de succès semblables. Ils contribuent à la création d'une valeur de manière suffisamment similaire pour définir une stratégie spécifique cohérente.

1.2. Un facteur clé de succès (FCS) : appelé aussi source d'avantage concurrentiel. C'est un élément qui donne une valeur pour les clients, un savoir-faire, un avantage de coût dans la chaîne de production, conception, distribution… la maîtrise conduit à créer un avantage concurrentiel.

1.3. La base stratégique : c'est un ensemble de domaines d'activités stratégiques qui partagent les mêmes ressources, savoir-faire. Il existe entre les domaines d'activités stratégiques des liens qui font qu'on ne peut pas prendre une décision dans un domaine d'activité stratégique sans affecter l'autre.

Une segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activités stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. Le résultat définit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble[6].

2. Méthode analytique de segmentation stratégique

Cette démarche comporte quatre étapes :

2.1. Enumération des activités élémentaires de l'entreprise : l'activité élémentaire de l'entreprise se définit par un trinôme qui articule une technologie ou des savoir-faire alignés sur des machines, une application c'est-à-dire un usage de la technologie dans la production

[5] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cite*, p61
[6] Idem, p62

ou dans un service associé à la production du produit, à la fin un groupe de clients qui ne sont que des usagers réels ou potentiels de l'application.

2.2. Recherche des facteurs clés de succès dans chaque activité élémentaire : la recherche des facteurs clés de succès suppose une connaissance des attentes des clients, une connaissance des savoir-faire et une connaissance des coûts le long de la filière verticale de conception-production-distribution-coordination. Le seul point de vu du directeur de l'activité ou directeur général est jugé insuffisant, il est essentiel de consulter l'avis d'un groupe de personne d'origine diverses ainsi que l'vis d'experts externes ou études de marchés est souhaitable.

2.3. Regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques : la segmentation de l'ensemble des activités d'une entreprise consiste à regrouper les activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques en fonction des similitudes et des différences de facteurs clés de succès. Si les facteurs clés de succès sont les mêmes dans une activité élémentaire et significativement différents des facteurs clés de succès dans une autre activité élémentaire, il sera souhaitable de les isoler dans deux domaines d'activités différents.

2.4. Regroupement des DAS en bases stratégiques : il s'agit d'analyser les partages des ressources, les transferts des savoir-faire et les synergies entre les DAS, l'objectif est de trouver des groupes d'activités stratégiques liés entre eux par des partages, transfères ou synergies. On appelle un groupe : base stratégique, s'il existe des liens entre deux ou plusieurs domaines d'activités stratégiques. Il faut donc considérer ces liens de dépendance afin d'éviter des erreurs lors des prises de décisions.

3. La chaîne de valeur : Michael Porter

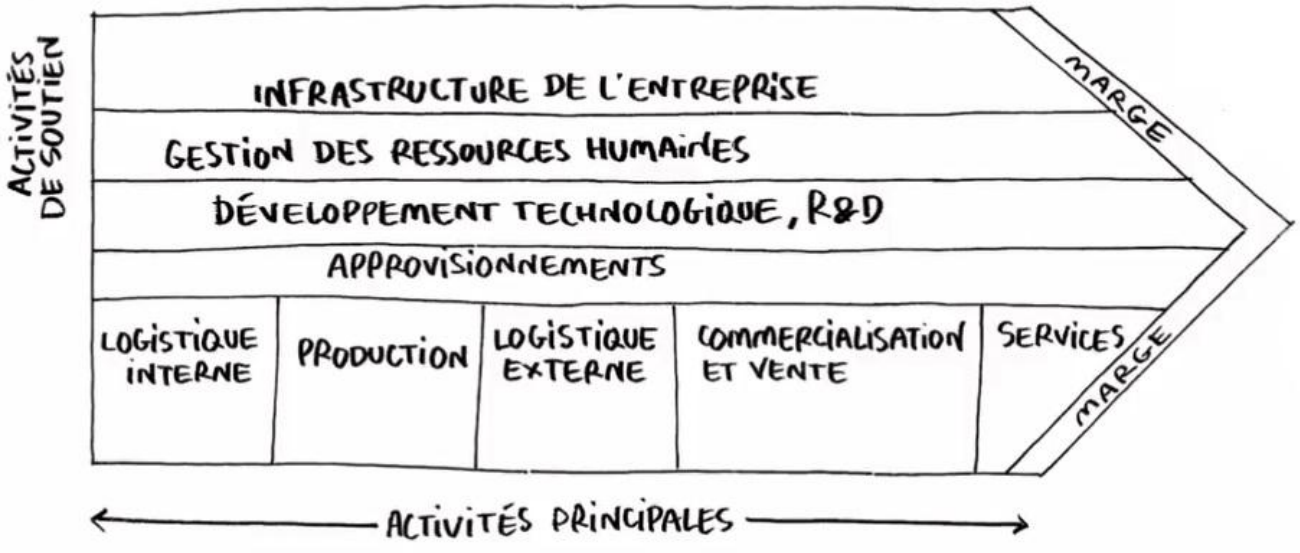


Schéma 01. La chaîne de valeur type. « Source : https://www.succes-marketing.com/chaine-valeur/ »

3.1. Qu'est-ce que la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique mis au point par M. Porter[7] en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. La chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

3.1.1. Cinq activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente.

3.1.2. Quatre activités de soutien : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH), l'infrastructure de la firme.

3.2. L'utilité de l'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise ;
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût ;
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents ;
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser ;

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

4. Utilité de la segmentation stratégique

Les dirigeants et cadres ne voient pas toujours l'utilité directe d'une segmentation stratégique. Ils ont le sentiment qu'ils ont déjà segmenté leurs activités. Ils peuvent perdre patience car cette phase est souvent longue pour un résultat qui semble acquis d'avance pour certains.[8]

La segmentation permet d'identifier la structure des activités de l'entreprise que l'on comparera avec l'organisation générale en services, directions, département, divisions, etc. Elle permet de trouver les unités au niveau desquelles on portera un jugement sur la position concurrentielle de l'entreprise et on formulera une stratégie spécifique. Les facteurs clés de succès identifiés au cours de cette phase seront autant de critères sur lesquels sera évaluée l'entreprise ; ils indiquent les axes possibles d'amélioration sur lesquels il faudra se prononcer lors de la formulation d'une stratégie spécifique.[9]

[7] Michael Porter (1947)
M. Porter a développé la théorie de la chaîne de valeur. Il a conceptualisé les différentes étapes qui contribuent à la création de valeur pour le client.

[8] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cit*, p80

[9] Idem, p81

Section III : Analyse du système concurrentiel.

Dans cette section nous porterons regard sur les relations de l'entreprise avec son environnement externe. L'entreprise s'adapte et s'influe par son environnement.

L'analyse de l'environnement se heurte à la difficulté de collecter, trier et mettre en relation des donnés et des informations et à la grande complexité qui en résulte. Il faut en effet tenir compte d'éléments multiples qui influencent les conditions de survie de l'entreprise, et qui sont eux-mêmes influençables par l'entreprise.

L'analyse du système concurrentiel est un préalable évident à toute formulation stratégique.

1. Analyse micro environnementale : Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter

Selon Michael Porter la dynamique de la concurrence dépend des cinq forces principales figurant sur ce schéma :

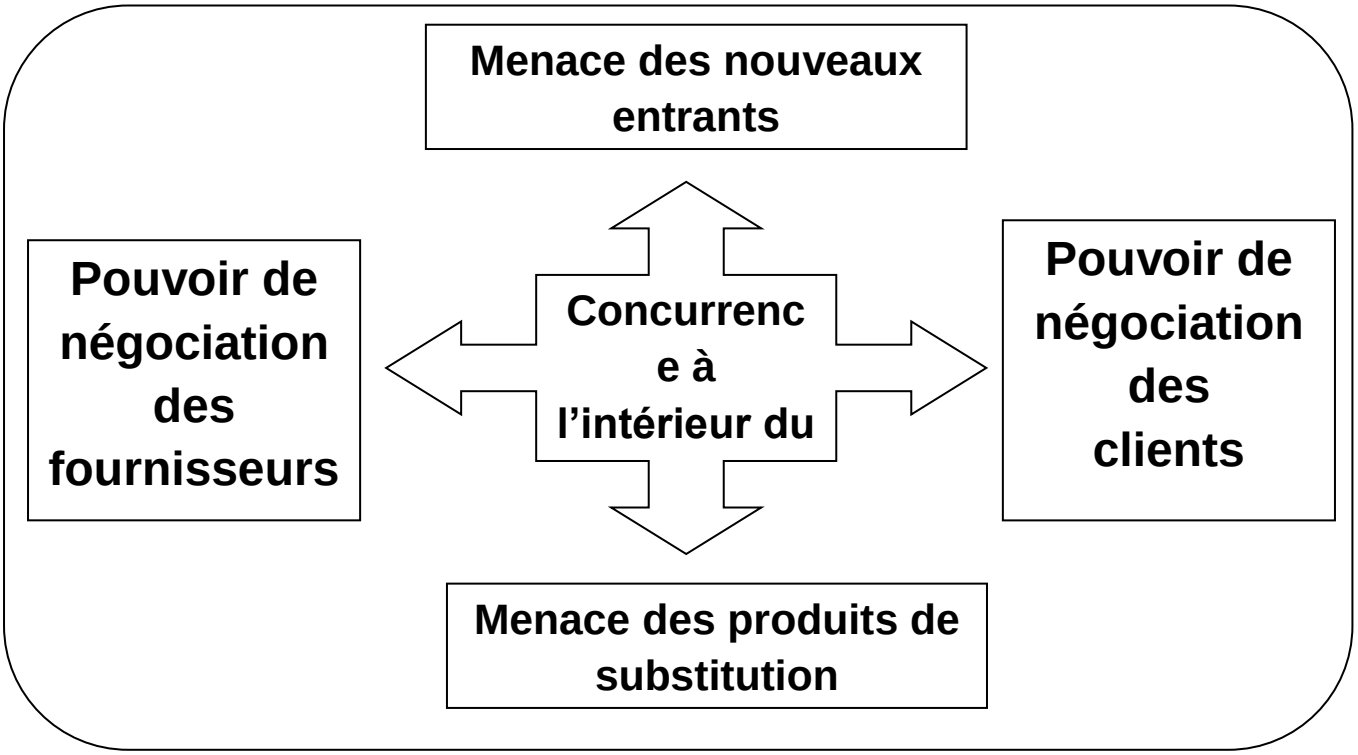


Schéma 02. Les forces qui commandent la concurrence. « Source : https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm »

1.1.L'intensité de la concurrence dans un secteur

On peut parler au début du nombre de concurrents ou ce qu'on appelle la forme du marché.

1.1.1. Forme de marché

L'idée est que plus les concurrents sont nombreux sur le marché, plus l'intensité serait forte, donc il y a trop de concurrents, il sera difficile pour l'entreprise d'être compétitive.

1.1.2. La croissance d'un secteur

Un secteur en croissance signifie que tous les acteurs vont bénéficier d'un chiffre d'affaire plus important.

Dans un secteur en croissance, si les ventes augmentent d'une année à une autre sont toutes les entreprises qui vont bénéficier.

Dans un secteur en stagnation, ou pire, un secteur en décroissance, dans ce cas l'intensité concurrentielle sera plus forte.

1.1.3. Les capacités de différentiation du produit

Plus la firme est capable de produire un produit différent des autres, plus elle peut s'éloigner de la concurrence directe.

A l'inverse, si elle ne peut pas se différencier, elle va être en concurrence directe.

1.1.4. L'existence des barrières en sortie

Ce sont des caractéristiques qui font que lorsque une entreprise intervient dans un marché, ne peut pas le quitter facilement.

Exemple : des contrats qui lient l'entreprise à ses clients, à son secteur, si l'entreprise décide de quitter, elle payera des pénalités très importantes.

L'existence des barrières en sortie va augmenter l'intensité concurrentielle, parce que l'entreprise ne peut pas s'échapper, et se trouve dans l'obligation de rester compétitive.

1.2. Le pouvoir de négociation des clients

Si les clients de l'entreprise ont un pouvoir de négociation, ils peuvent changer les règles de l'échange (prix, délai, services, conditions de paiement …).

Plus le client aura un pouvoir de négociation sur l'entreprise, moins elle sera compétitive.

Exemple : les enseignes de grande distribution sont très puissants et ont un pouvoir de négociation important par rapport aux entreprises de taille moyenne.

1.2.1. La dépendance du pouvoir de négociation [10]

1.2.1.1. Part du produit dans la prestation

Si le produit fourni est important pour le client, le pouvoir de négociation de l'entreprise serait fort, au contraire, si le produit de la firme n'est pas important pour le client, alors le client peut avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise.

1.2.1.2. La capacité de différentiation

Si l'entreprise ne pourra se différencier de ses concurrents, elle aura un faible pouvoir de négociation.

1.2.1.3. La taille relative

Si le client aura une entreprise de taille plus grande que son fournisseur, il aura un fort pouvoir de négociation.

Dans le cas où le client aura une entreprise plus petite que celle de son fournisseur, il aura un faible pouvoir de négociation.

Dans le marché B to C, les clients ont peu de capacité de négociation.

Si l'entreprise intervient dans le marché B to B, le pouvoir de négociation du client (entreprise) serait plus important.

La vision consumériste parle du pouvoir de négociation des clients s'ils se mettent ensemble.

Cette vision est importante, dans la mesure où elle peut avoir des conséquences, mais à moyen ou long terme.

Pour considérer qu'un client a un pouvoir de négociation important, il faut qu'il soit capable de dire non à court terme.

1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

C'est l'exacte complémentaire du pouvoir de négociation des clients.

1.4. Menace de nouveaux entrants

L'apparition potentielle prochaine de nouveaux concurrents dans le secteur de l'entreprise.

1.4.1. La dépendance de la menace des nouveaux entrants

L'existence et la force des barrières à l'entrée, sont des caractéristiques du marché rendant difficile aux nouveaux entrants d'y pénétrer.

[10] http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/ficheoutil/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm#vHqz3clydDj5cGZF.97

Ces barrières à l'entrée peuvent être des économies d'échelle, dans la mesure où les conditions d'achat avec les fournisseurs sont spécifiques, liées à l'importance des volumes des commandes.

Les barrières à l'entrée peuvent aussi être des besoins en capital, dans certaines activités même si leur marché est important, mais pour y entrer, il faut des investissements très importants.

Les coûts de transformation peuvent aussi constituer des barrières à l'entrée, dans la mesure où si l'entreprise propose un produit différent, les clients doivent se transformer pour s'adapter à son nouveau produit, et généralement ces couts sont très importants.

Pour pénétrer un marché, il faut disposer de canaux de distribution, si les canaux de distribution actuels seront occupées par les concurrents, avec des contrats qui empêchent le distributeur à avoir de nouveaux produits, alors l'entreprise ne peut pas pénétrer ce secteur parce qu'elle n'aurait pas un accès au circuit de distribution.

Si les produits de l'entreprise sont de nature technologique, elle aura besoin des brevets, des droits, qui ne vont pas pouvoir lui reviennent de droit parce qu'ils sont déjà utilisés par les concurrents en place, donc elle ne pourra pas pénétrer le marché à cause des barrières technologiques.

Le dernier facteur qui peut être susceptible de créer des barrières à l'entrée, la menace des représailles des concurrents en place, qui ensemble constituent des Lobis, groupes de pression.

1.5. Menace des produits de substitution

Il s'agit des produits qui ont une fonction identique, mais une structure différente.

Une fonction identique signifie qu'ils servent à la même chose, on peut les utiliser de la même façon, en revanche c'est un produit qui va être complètement différent.

1.51. La dépendance de la menace des produits de substitution

La menace des produits de substitution dépend de deux facteurs, à savoir :

1.5.1.1. L'attractivité de secteur

Si le secteur est très attractif, intéressant pour de nouveaux concurrents, il va y avoir une forte menace des produits de substitution.

Comme le marché est attractif, les concurrents vont essayer d'inventer des nouveaux produits pour pénétrer le marché.

1.5.1.2. La disponibilité de la technologie

Quand la technologie dans un secteur est très importante, la menace des produits de substitution est très forte, parce que la technologie va permettre aux entreprises d'innover, d'inventer de nouveaux produits, de créer des produits de substitution.

Remarque :

On dit que la menace des produits de substitution est imprévisible, car les produits de substitution sont issus d'un secteur différent.

2. Analyse macro environnementale : matrice PESTEL

Tout ce qui se passe en dehors de notre secteur, mais qui peut avoir ni au moins une influence sur notre secteur.

Exemple : L'évolution du climat est en faveur des producteurs de climatiseurs, l'évolution du climat n'a rien à voir avec les moyens de l'entreprise, mais il influe sur son activité.

On ne peut contrôler cet environnement qui a un impact sur les ventes ou le chiffre d'affaire de l'entreprise.

Pour décrire l'environnement macro, on utilise un modèle qui s'appelle le PESTEL

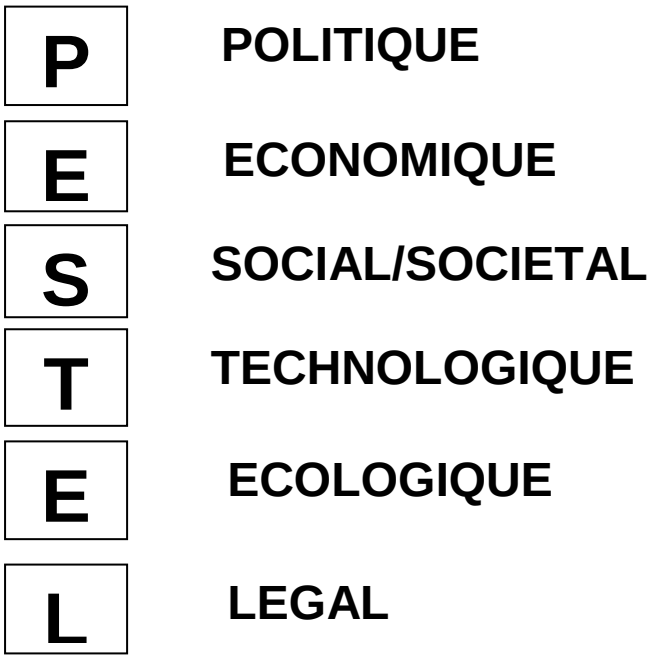


Schéma 03 : Le model PESTEL. « Source : http://storage.canalblog.com/04/46/680789/68469552.pdf »

Ces variables peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'activité de l'entreprise.

Pour étudier le PESTEL d'un secteur, il faut étudier les entreprises y contient, les entreprises qui sont en concurrence dedans, se sont les entreprises qui proposent des produits ou services fortement substituables, autrement dit, qu'on peut remplacer les uns des autres.

Section IV : Diagnostic des ressources.

Les ressources sont divisées en trois (03), financières, technologiques et humaines.

1. Les ressources financières

Le diagnostic stratégique ne peut être pertinent et responsable que s'il accorde une place suffisante aux aspects économiques et financiers du fonctionnement et du développement de l'entreprise.[11]

La logique du diagnostic des ressources financières est suivie à partir des indicateurs de performance.

Pour se faire, une analyse financière s'impose, cette dernière suit un double objectif : mettre en évidence et expliquer les écarts de performances favorables ou défavorables, et évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs de capitaux.

Cette analyse peut se concevoir selon deux approches :[12]

- L'approche sécurité-risque, préoccupée par l'équilibre dans les moyens de financement ou dans la capacité d'autofinancement. Elle détecte les principaux symptômes de dysfonctionnement. Elle est beaucoup moins adaptée pour évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement.
- L'approche rentabilité-liquidité, dite managériale, préoccupée par la rentabilité de l'entreprise et comment se forme-t-elle, et comment la rentabilité se traduit en terme de liquidité.

Pour les PME, l'approche sécurité est utile car les banquiers préfèrent cette optique, mais dans la pratique, il convient de combiner les deux méthodes.

1.1. L'activité et les moyens engagés

C'est le calcul du taux de rotation des actifs ou coefficient de transformation qui est un indicateur principal servant à analyser l'évolution du rapport entre l'activité de l'entreprise et les moyens engagés.

Après le calcul du taux de rotation des actifs, il faut l'analyser et le raisonner en termes d'activités et de moyens engagés, à fin de pouvoir passer à une analyse des performances économiques pour approfondir le diagnostic financier.

1.2. Les performances économiques

C'est l'analyse de la rentabilité économique, et les facteurs qui l'influencent au niveau interne ou en externe.

Ces analyses s'effectuent DAS par DAS dans le but de choisir quel DAS externalisé et quel DAS gardé en interne, en fonction de leurs parts relatives dans le chiffre d'affaires et leur contribution en croissance ou déclin de l'entreprise.

[11] Alain. Carles. Martinet, Diagnostic stratégique, Vuibert Entreprise, 1990, p116.
[12] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cit*, p233.

1.3. Politique d'endettement et liquidités

Cette phase considère la politique financière de l'entreprise et compare sa rentabilité économique au coût de l'endettement. En examine la rentabilité des fonds propres puis la capacité interne maximale de l'entreprise à soutenir sa croissance, en tenant compte l'effet de levier. L'étude de l'endettement permet d'évaluer la marge dont dispose l'entreprise pour mobiliser des liquidités externes supplémentaires en cas de besoin.[13]

2. Les ressources technologiques

L'analyse et le diagnostic stratégiques sont restés longtemps muets et indifférents à l'égard de la technologie, en considérant qu'il s'agissait d'un phénomène extérieur sur lequel il n'y avait pas lieu de s'appesantir.

L'observation de la réalité montre que cette position n'est plus tenable : la structure et l'évolution des secteurs industriels, les positions concurrentielles, les caractéristiques des produits et des processus de production sont rapidement remises en cause par l'innovation technologique.

Selon M. Porter : « De tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants » [14]

L'une des principales difficultés à sa prise en compte réside dans le fait que toute entreprise utilise un grand nombre de technologies. On peut même dire qu'elle est un ensemble de technologies.

Une deuxième difficulté réside dans la prévision de l'évolution technologique : des progrès significatifs peuvent-ils être attendus ? Un changement technologique majeur va-t-il se produire ?

2.1. L'inventaire des technologies

Comme l'indique Jacques Morin : « son objet est de passer en revue, avec un œil critique, les technologies, les savoir-faire et leurs applications, aussi bien ceux que l'entreprise utilise que ceux qu'elle n'utilise pas mais pourrait utiliser, ceux qui sont restés en friche et, le cas échéant, mériteraient un développement, ceux qu'utilise la concurrence, ceux qui sont transférables en l'état ou après adaptation » [15]

Il est utile de procéder à une classification de ce patrimoine technologique. Du point de vue stratégique, deux critères s'avèrent essentiels :

- Le stade de maturité de la technologie : émergence, évolution, stabilité, déclin, obsolescence ;
- Le degré de banalisation de la technologie : est-elle possédée par une ou quelques entreprises « avancées » ou un contraire par toutes les entreprises opérant dans le métier.

[13] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cit*, p239.
[14] M. Porter, l'Avantage concurrentiel, Interéditions, 1986, p203.
[15] J. Morin, l'excellence technologique, Picollec, 1985, pp 83-84.

2.2. Evaluation du portefeuille de technologies : Arthur D. Little.

Elle se fonde sur une distinction en trois catégories :

- Les technologies-clés qui ont un impact majeur sur la position concurrentielle, soit en termes de coût, soit en termes de qualité des produits ;
- Les technologies de base qui, largement diffusées, ne sont plus qu'un argument concurrentiel ;
- Les technologies émergentes, au stade de l'expérimentation, qui offriront … peut-être … un potentiel du développement futur.[16]

Le cabinet d'Arthur D. Little suggère de coupler l'évaluation de la position technologique à celle de la position concurrentielle comme l'indique la matrice suivante :

Position technologique

Position concurrentielle	Faible	Favorable	Fort
Fort	Innovateur	Suiveur	Acquisition
Favorable	Créneau	?	Rationalisation
Faible	Joint-venture	Rationalisation	Liquidation

Schéma 04: Stratégies technologies types. « Source : E. Ader, l'analyse stratégique moderne et ses outils, Futuribles, N°72/1983, p 21"

2.3. La prévision de l'évolution technologique

Un outil ancien en forme de S établit une liaison entre l'effort consenti pour améliorer les performances d'une technologie et la réalité de ces performances.

[16] E. Ader, *op cit*, pp 3-21.

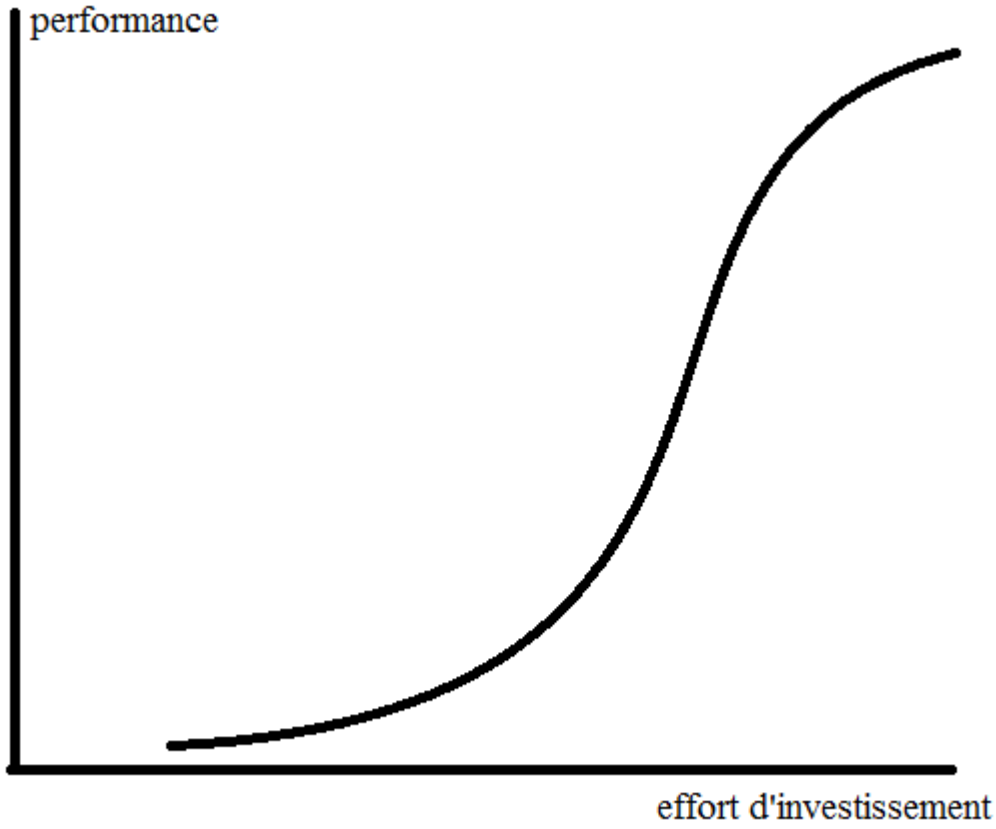


Schéma 05: Courbe de l'évolution technologique. « Source : Alain. Carles. Martinet, *op cit*, p108 »

3. Les ressources humaines

L'approche stratégique des ressources humaines perçoit les ressources humaines comme un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise, la performance est déterminée par l'articulation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de l'ensemble de l'entreprise.

Le diagnostic des ressources humaines comporte trois volets :

- L'évaluation du potentiel humain ;
- L'évaluation de comportements ;
- Structure de l'effectif.[17]

3.1. Evaluation du potentiel humain de l'entreprise

Elle comporte deux parties : évaluation quantitative et évaluation qualitative des compétences individuelles et collectives.

L'étude quantitative de la structure de l'effectif permet de :

[17] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cit*, p257.

- Apprécier le niveau d'adéquation des effectifs par rapport aux besoins de l'entreprise et aux enjeux futurs ;
- Vérifier les équilibres structurels en termes de pyramide des âges, d'ancienneté par filière professionnelle, de fonction ou de type d'emploi.
- Evaluer le degré de flexibilité sociale dont dispose l'entreprise pour faire face aux variations de ses activités.

L'analyse quantitative doit privilégier l'évaluation quantitative des compétences. Les véritables sources d'avantage concurrentiel sont dans les compétences et les qualifications des personnes travaillant dans l'entreprise.

Le diagnostic des compétences individuelles et organisationnelles, est certainement le cœur du diagnostic des ressources humaines. Trois aspects sont pris en compte dans cette phase.

- L'évaluation des compétences des individus accomplissant des activités clés, dans le but de savoir s'il y a une adéquation entre les fonctions exercées par les individus et les compétences requises par les activités clés qui leur sont attribuées ;
- L'évaluation des compétences organisationnelles par unité dans le but de savoir si elles pourraient être répliquées dans d'autres unités ou domaines ;
- L'évaluation des savoir-faire managériaux, centrée sur les cadres supérieurs, voir limitée aux membres du comité de direction.[18]

3.2. Evaluation des comportements

Elle complète l'évaluation des compétences, le comportement traduit la motivation, la volonté et l'intensité avec lesquelles les individus mettent leurs compétences au service des objectifs communs. L'étude des comportements renvoie à un domaine difficile à cerner et à décoder, deux études peuvent néanmoins être proposées :

- L'étude du climat social ;
- L'étude approfondie des comportements des personnes critiques.

L'étude du climat social : s'impose sur l'examen d'indices globaux d'insatisfaction et de dysfonctionnement.

Généralement, ces indicateurs sociaux expriment des situations très complexes, difficile à interpréter. Il ne faut donc pas de tirer des conclusions hâtives. Néanmoins, étudiés par catégorie de personnel sur plusieurs années et comparés aux indicateurs sociaux des concurrents, ils fournissent suffisamment d'éléments pour apprécier le niveau de satisfaction sociale.[19]

3.3. Etude de la politique de management des ressources humaines

C'est l'étude des politiques de rémunération, formation, recrutement et promotion dans le but de comprendre l'entreprise dans sa dynamique de changement.

[18] Tugrul Atamer. Roland Calori, *op cite*, p258.
[19] Christian Plisson et Yves Chamussy Le Social, enjeu de l'entreprise, Paris, Eska, 1997, p 284.

Conclusion

Le diagnostic stratégique est une analyse de la santé de l'entreprise, pour savoir si elle est apte à effectuer des manœuvres stratégiques, ou même rester dans sa stratégie actuelle.

Dans le second chapitre, on va parler de la stratégie de diversification entreprit par beaucoup d'entreprises depuis environ cinquante ans, ainsi que ses différents types et les moyens nécessaires pour la réaliser.

Chapitre II

La stratégie de diversification marketing.

Chapitre II : La stratégie de diversification marketing .

Introduction

De façon générale, on parle de diversification pour qualifier la stratégie de l'entreprise qui se lance dans des activités nouvelle pour elle, activités correspondant à de nouveaux produits et/ou nouveaux marchés. L'ambigüité du terme nouveauté et la difficulté d'en apprécier le degré nourrissent de multiples essaie technologiques.

Avant d'en rendre compte, précisions d'emblée que cette forme de stratégie est sans doute celle qui a été le plus étudiée et ce, dans des angles et des préoccupations divers. Pour dresser le bilan des recherches relatives à la diversification, on retient deux séries de concepts ou de sujets présents dans la littérature correspondante :

- Les concepts retenus de façon générale en matière d'analyse des stratégies : l'environnement général ; les environnements sectoriels, les caractéristiques de l'entreprise et sa performance ;
- Les thèmes se rapportant plus spécifiquement à la diversification :
  - Les motifs de la décision de diversification ;
  - Le choix de l'orientation de la diversification (dimension et définition de l'activité où l'entreprise cherche à introduire sa nouveauté).
  - Le choix de mode de diversification : croissance interne ou par acquisitions ;
  - Le degré de diversité, c'est-à-dire le profil auquel l'entreprise parvient après avoir mené une stratégie de diversification pendant un temps donné. ;
  - La gestion de la diversité : organisation de l'entreprise, systèmes de gestion, mode d'exploitation des synergies entre activités.[20]

Section I : Définition et différentes voies de la diversification.

Au début du vingtième siècle, un nouveau mouvement stratégique naît : la diversification.

Les entreprises disposant d'une technologie avancée ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction des nouveaux besoins[21]

Cette stratégie se développe aujourd'hui de plus en plus pour prendre de nouvelles formes et concerne à présent les entreprises de toutes tailles dans le monde entier.

Vieille d'à peine cinquante ans, la diversification est devenue une stratégie complexe dont on peut différencier plusieurs types, pouvant chacun prendre différentes formes d'applications.

1. Définition générale

La stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques.

Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux.

La diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise.

[20] Alain Desreumaux, Stratégie, Précis Dalloz, 1990, p 266.
[21] CHANDLER Alfter. D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, p 92.

Contrairement à la spécialisation qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

Peu d'entreprises s'engagent dans une nouvelle activité en ne dominant aucun de ses facteurs de succès. Toute stratégie de diversification d'entreprise doit exploiter les éléments de synergie issus de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir de base dans le cadre de sa future activité.

La diversification présente des aspects commerciaux et techniques :

- Technique : la diversification se remarque au niveau des fonctions de productions par notamment des différences au niveau des matières utilisées et des techniques employées.
- Commercial : la nature des produits varie afin de tendre vers une interdépendance entre la demande des produits.

Cependant, il est usuel d'assister à une association des deux précédents types de diversifications. En effet, un nouveau métier se définit par des matières, des produits, des techniques, ainsi que des marchés. La diversification se met donc en place sur tous les plans d'une activité.
La diversification peut s'opérer de deux manières différentes :

- Croissance interne : l'entreprise est déjà en connaissance de la clientèle et des techniques de sa future activité (Par exemple : les banques / assurances).
- Croissance externe : le savoir-faire nécessaire est à acquérir.

2. Les différents types de diversification

Selon Igor Ansoff[22], une diversification se doit de suivre un schéma logique. Elle dépend en effet de différents facteurs. Il définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique, et conglomérée :

2.1. Diversification horizontale

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

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

De plus, dans la majorité des cas, ce type de diversification n'impose aucun apprentissage. En effet, la nouvelle activité a bien souvent un lien technologique avec les précédentes.

Cependant, dans le cas contraire, elle nécessite la maîtrise de métiers différents.

2.2. Diversification verticale

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en

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

englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval. A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

Elle permet donc de s'assurer des sources d'approvisionnement (amont) ou de débouchés (aval).

Cependant, elle a pour limite la nécessité de maîtriser des métiers différents (secteur primaire au tertiaire).

2.3. Diversification concentrique : « L'union fait la force »[23]

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive.

Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

2.4. Diversification conglomérée : « Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier »[24]

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité.

De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

Cependant, la diversification conglomérée présente toujours un certain risque de dissipation des ressources.

D'autres formes de diversification se font néanmoins remarquer.

Notamment :

- La diversification géographique : Elle se traduit par un déploiement de l'entreprise sur une zone géographique nouvelle. Ainsi, l'entreprise s'engage sur un marché qu'elle ne domine plus. Elle n'a plus la maîtrise des facteurs décisifs de sa précédente réussite. En effet, d'une zone géographique à l'autre, les réseaux et règles de distributions varient énormément. Cependant, les activités et produits restent semblables.

Il existe donc, comme nous avons pu le voir précédemment, bon nombre de formes de diversifications.

[23] Locution française.

[24] Tobinjames, essaies dans les economies, vol 1 macroéconomies.

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Nouveaux produits</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Technologie connexe</td><td>Technologie différente</td></tr>
<tr><td rowspan="4">NOUVELLES MISSIONS</td><td>Du même type</td><td colspan="2">Diversification horizontale</td></tr>
<tr><td>De la firme elle-même</td><td colspan="2">Diversification verticale</td></tr>
<tr><td>De type similaire</td><td rowspan="2">Diversification concentrique</td><td rowspan="2">Diversification conglomérée</td></tr>
<tr><td>De type nouveau</td></tr>
</table>

Tableau 01: Stratégies de croissance. « Source : H.I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984 »

3. Les différents moyens de diversification

Il existe quatre différents modes de diversification. Ces différents types résultent de la taille et de la situation de l'entreprise, mais aussi des conjonctures du moment. Il est en effet, afin de s'assurer de la réussite de la diversification choisie, nécessaire d'analyser les potentiels des différents marchés et secteurs ainsi que leur rentabilité.

Il est bon de saisir les occasions de reconversions possibles. Il y a effectivement des temps plus propices, des situations conjoncturelles qui favorisent la reconversion vers certaines activités.

Il est enfin nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables.

3.1. La première méthode est dite de placement

Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel.

Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.

Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable.

On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée à l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

3.2. La seconde méthode de diversification est dite de redéploiement

Elle est caractéristique des entreprises présentant des activités vieillissantes aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'activité majeure.

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement, les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.

Il existe aussi la diversification de survie. Elle est souvent apparentée à une diversification de redéploiement. La seule différence est la durée de mise en place. Lors d'une diversification de survie, le délai est nettement plus rapide. Comme son nom l'indique, l'entreprise se trouve dans une situation très difficile, de par la concurrence ou de son activité en perdition. Elle doit donc retrouver sa pérennité grâce à une nouvelle activité.

Généralement, les entreprises employant ce type de diversification présentent une situation économique très faible. Les entreprises doivent donc rechercher une activité, bien souvent d'ampleur réduite, en utilisant au maximum leurs compétences actuelles. Il est de plus impératif de trouver un nouveau métier aux perspectives de croissance élevé.

En effet, il y a derrière cette reconversion un objectif de rentabilité immédiate, ainsi qu'une volonté de survie de l'entreprise.

3.3. La dernière méthode est dite de diversification de confortement

Elle vise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixée et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

Toutes les diversifications engendrent certains risques. En effet, les diversifications de redéploiement et de placement présentent un faible risque à court terme, mais par la suite, sur le long terme, la pérennité de l'entreprise en dépend fortement.

La diversification de survie, quant à elle, présente des risques imminents, mais qui se voient bien souvent inévitables. Ces derniers, sont cependant à court terme.

Derrière le mot diversification, on retrouve donc une stratégie d'entreprise qui peut prendre de très nombreuses formes.

S'il existe un si grand nombre de formes différentes de diversification, c'est pour pouvoir s'adapter facilement à la situation de chaque entreprise.

Section II : Le cycle de vie de produit : matrice du Boston Consulting Group.

La matrice du BCG est certainement la plus connue. Elle est construite autour des deux variables suivantes :

1. Le taux de croissance

Il est, dans ce modèle, le facteur essentiel de l'attractivité du segment stratégique. L'idée (souvent fausse !) est que les activités en croissance connaissent des baisses de coûts importantes et permettent la création d'avantages de coût-volume durables, à condition d'investir suffisamment pour développer la production. À l'inverse, dans les activités stables, les coûts, ainsi que les parts de marché, sont figés et il n'est pas pertinent d'investir.

D'un point de vue financier, on a donc, pour chaque domaine d'activité :

- au travers de la croissance, une mesure de ses besoins en investissements (capacité de production, besoin en fonds de roulement) ;
- au travers de la part de marché relative (liée au niveau de coût via la position sur la courbe d'expérience), une mesure du cash-flow qui s'en dégage. Le modèle prescrit d'extraire le cash-flow des activités qui en génèrent au-delà de leurs besoins pour l'investir dans les activités qui en consomment au-delà de leur capacité d'autofinancement.

Il s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0 % à20 % (ou plus). À la naissance du modèle, la valeur médiane était de 10 % ; elle est devenue par la suite le taux de croissance du PIB.

2. La part de marché relative

Elle est mesurée sur une échelle logarithmique allant, de droite à gauche, de 0 à 10, la valeur médiane se situant à 1. La césure sépare, à gauche, les activités où l'entreprise est leader en volume (part de marché relative supérieure à1) de celles, à droite, où elle est dominée par au moins un concurrent plus gros (part de marché relative inférieure à 1).

3. Les quadrants de la matrice BCG [25]

Les deux valeurs médianes permettent de constituer quatre quadrants, dans lesquels les domaines d'activité sont placés selon leurs caractéristiques :

3.1. Les activités « vedettes » sont en croissance rapide. Elles dégagent un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur.
L'entreprise étant dominante et ayant les coûts les plus faibles et la rentabilité la plus forte,
Les « vedettes » doivent être les cibles d'investissement prioritaires. En investissant massivement pour augmenter autant que possible sa part de marché dans les « vedettes », l'entreprise prépare le futur, car ces « vedettes », en vieillissant, deviendront des « vaches à lait ».

3.2. Les « vaches à lait » sont des domaines d'activité à faible croissance qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût sont cependant nécessaires. Ce sont des activités rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti dans des activités vedettes ou dilemmes.

3.3. Les « dilemmes » sont aussi en croissance mais l'entreprise y occupe une position concurrentielle médiocre. Ce sont donc des activités peu rentables malgré leur croissance élevée. D'où le dilemme : faut-il investir massivement pour améliorer la position sur la

[25] STRATEGOR (2016), politique générale de l'entreprise7ème édition Dunod, Paris, p 541.

courbe des coûts en profitant de la progression du marché et ainsi réduire l'écart avec les leaders, ou faut-il vendre l'activité parce que l'écart avec les concurrents est très grand et qu'il sera trop difficile de transformer le dilemme en vedette ?

3.4. **Les « poids morts »** ont un faible potentiel de développement. Leur rentabilité est faible, voire négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principal. Si l'activité est encore rentable, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant. Dans ce cas, l'entreprise peut conserver un « poids mort » à condition de se contenter de dégager des liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir.

Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant la meilleure rentabilité possible.

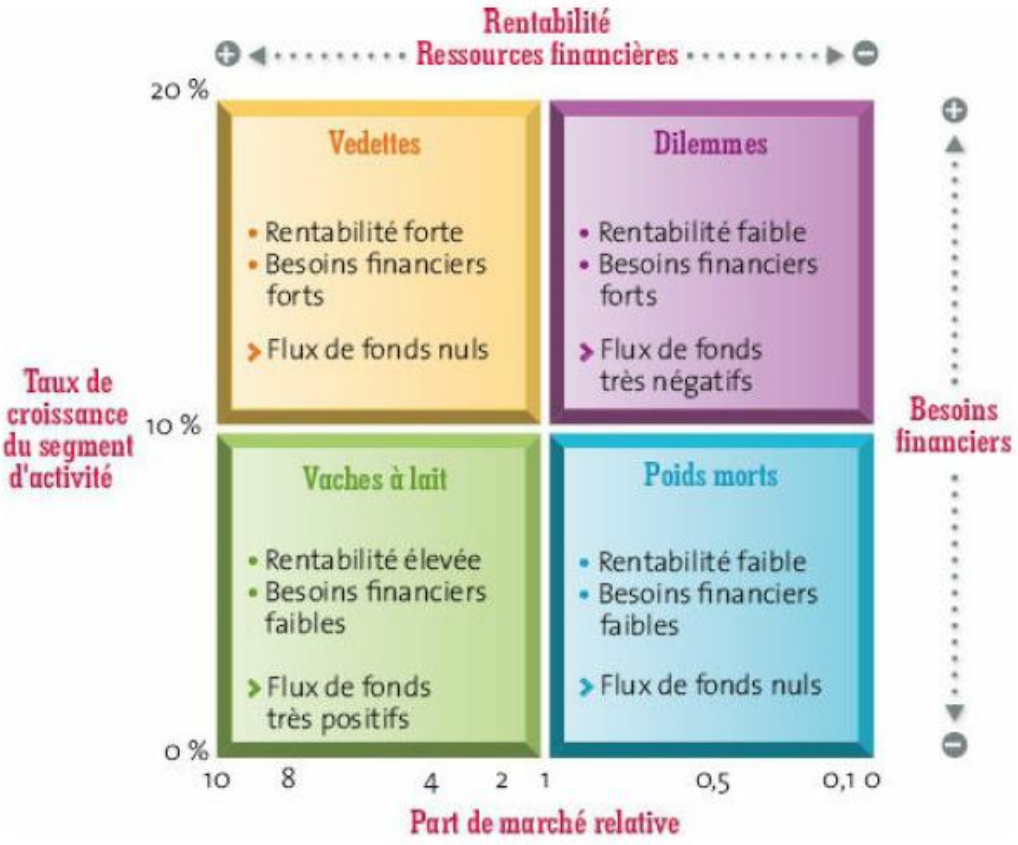


Figure 01 : La matrice du BCG. « Source : STRATEGOR (2016), *op cit*, p 542. »

Section III : La matrice d'Ansoff.[26]

Ian Ansoff a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent.

Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché :

[26] Detrie J.P., Strategor 5 ème édition, Dunod, 2006.

1. Spécialisation (market penetration)

A travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché.

Ansoff propose trois approches :

1. Encourager les clients déjà existants à acheter plus ;
2. Attirer les clients des concurrents ;
3. Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser.

2. Développement de produits nouveaux (product development)

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

3. Expansion géographique (Market development)

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie. La stratégie d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

4. La diversification totale

L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

MARKET/PRODUCT **Marché/Produit**	**PRESENT/Actuel**	**NEW/Nouveau**
PRESENT **Actuel**	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPMENT Diversification de produit
NEW **Nouveau**	MARKET DEVELOPMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Tableau 02 : La matrice Ansoff. « Source : Detrie J.P, *op cit*. »

Conclusion :

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

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

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

Chapitre III

Diagnostic général de l'entreprise SOCOTHYD.

Introduction.

Dans un contexte de véritable guerre économique et d'ouverture à une concurrence mondiale, la SOCOTHYD s'est retrouvée dans l'obligation d'être compétitive et garantir sa survie.

Après une crise sur le marché des hydrocarbures, les managers de l'entreprise SOCOTHYD se sont retrouvés dans l'obligation de réaliser des plus-values à fin de rester dans le marché.

La présence de la SOCOTHYD depuis plusieurs années sur le marché l'a donné une expérience à gérer les situations de crise dans l'économie nationale.

Dans un climat qui parait favorable au développement de l'entreprise nationale, la SOCOTHYD a-t-elle les ressources nécessaires pour faire des manouvres stratégiques ?

La première section de ce chapitre va être consacrée à la présentation de la SOCOTHYD.

A travers ce chapitre et à l'aide des observations et des analyses effectuées durant la période de notre stage, on va essayer de parler de la mission stratégique de la SOCOTHYD et la perception de ses cadres dirigeants.

Section I : présentation de l'entreprise SOCOTHYD.

SOCOTHYD EPE est une entreprise industrielle ayant pour métier de base, la production des produits parapharmaceutiques et d'hygiènes corporelles. Ses clients traditionnels sont principalement, le secteur sanitaire, hôpitaux, cliniques et pharmacies, ainsi que les agents agréés répartis sur les quatre coins du pays et qui représentent son réseau de distribution, et cela afin d'assurer la proximité des produits SOCOTHYD aux clients.

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise SOCOTHYD, son historique, son statut juridique et sa mission ainsi que sa stratégie et ses objectifs.

1. Historique et localisation

L'historique est un résumé de la vie de l'entreprise, alors que le siège social représente l'endroit où l'entreprise est implantée.

1.1. Historique

la SOCOTHYD a été créée par l'arrêt interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11 Mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-ouzou, sous la dénomination de SOciété de COTon HYDrophile, en abrégé « SOCOTHYD ».

Elle fait partie de portefeuille de la société de gestion de participation de l'état « Algerian chimical specialities » ACS.

Aussi LA SOCOTHYD a fait partie du portefeuille de la société de gestion des participations de l'état « chimie pharmacie » GEPHAC.

La SOCOTHYD est ensuite rentrée dans le groupe des industries chimiques « CHIMINDUS » crée le 23-février 2015 suite à la nouvelle instruction de GEPHAC et renommé en suite ALGERIA CHIMICAL SPECIALITIES « ACS » le19-novembre 2015.

La SOCOTHYD a commencé la production en 1970 avec un seul produit à savoir le « coton » sous plusieurs formes (hydrophile, cadré …).

En mars 1975, elle a procédé à une extension, pour la fabrication de produit gaze, en 1978 elle élargie ses gammes de produits qui sont devenues plus importantes : produits destinés tant au marché national qu'à l'exploitation (gaze, coton, couches bébés, serviettes périodiques …).

Cette entreprise ne cesse d'évoluer et de se développer, après la mise en place d'un atelier de production des bandes plâtrées l'an 2000.

A partir de l'année 2012, et dans le cadre du plan d'assainissement et développement accordé par les pouvoirs publics suivant la résolution du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) N° 07 /124/27/03/2012 portant sur la modernisation de l'outil de production, des nouveaux équipements par lesquels les produits SOCOTHYD ont été diversifié, à savoir : les produits de sparadrap, les bandes de crêpes.

1.2. Localisation spatiale

Le siège social de la société est à l'ISSERS wilaya de Boumerdes.

La ville des ISSERS est située à l'Est de la capitale, sur l'axe Alger – Tizi-Ouzou.

Elle est distante de 60KM d'Alger la capitale et de 40KM de Tizi-Ouzou.

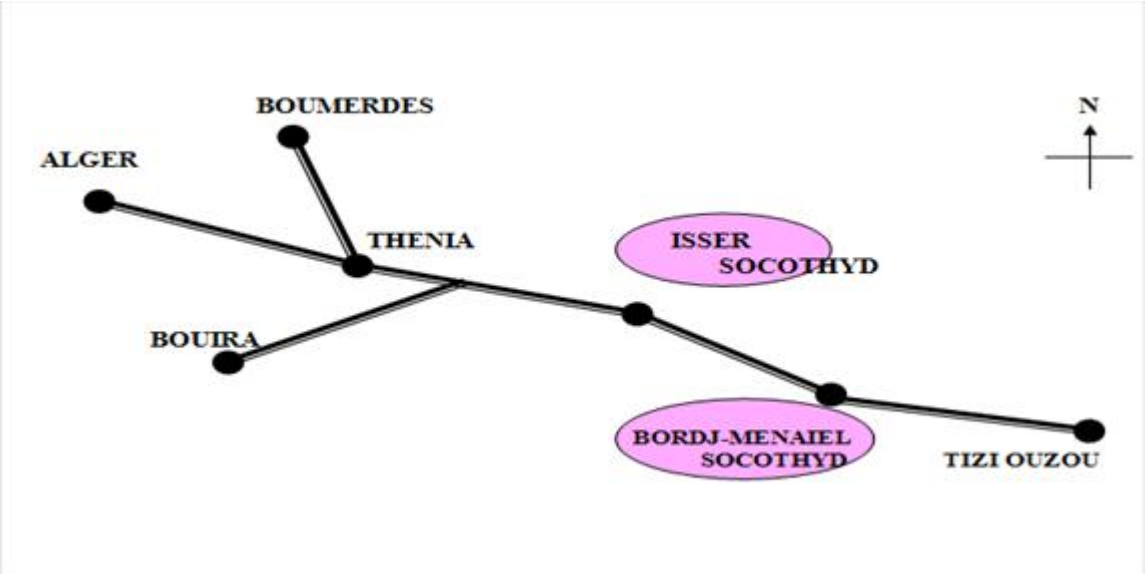


Schéma 06: le siège social de la SOCOTHYD.

Le patrimoine :

La SOCOTHYD est organisée en mono unité, qui comprend deux(02) sites :

1.2.1. **Le Site d'Isser :** il est spécialisé dans la production des produits de pansements (produits de Coton, de Gaze, Bande plâtrée, Sparadrap et Bande de crêpe).

1.2.2. **Le Site de Bordj Menaiel :** il est spécialisé dans la production des articles d'hygiène corporelle.

	Terrain non bâti m²	Terrain bâti m²
Site d'ISSERS	52 693	20 162
Site de Bordj-Menaiel	6 656	5 834
Superficie totale m²	85 345	

Tableau 03 : la superficie de la SOCOTHYD.

2. Statut juridique et mission.

Le statut juridique est l'identification de l'entreprise vis-à-vis la loi, la mission est le pourquoi de la création de cette dernière.

2.1. Statut juridique

Le statut juridique de SOCOTHYD a évolué, depuis sa création :

En 1970, l'entreprise était une entreprise locale placée sous la tutelle de la wilaya de Tizi-ouzou jusqu'à 1985, date à laquelle elle faite l'objet d'un transfère à la wilaya de Boumerdes suite au nouveau découpage administratif.

En 1997, avec l'avènement des réformes économiques publiques, cette entreprise a changé de statu juridique et devenue une entreprise publique économique (EPE), société par action au capital de 100 000 KDA, sous la tutelle de la Société de Gestion des Participations (SGP) de l'Etat Chimie Pharmacie (GEPHAC). Son capital social a été augmenté en date du 09 décembre 1999 à 300 000 KDA puis à 540 000 KDA en date du 12 avril 2004, en suite à un capital de 1 170 000 KDA en 2013.

En 23 février 2015, la SOCOTHYD a été transférée de GEPHAC (SGP) au groupe de l'industrie chimique (CHIMINDUS), suite à la résolution du Conseil des Participations de l'Etat (CPE) du 28 août 2014 portant sur une réorganisation du secteur public marchand industriel, il a été procédé à la suppression des Sociétés de Gestion des Participations (SGP) et la création des groupes industriels par le ministère de l'industrie et des mines pour absorber les anciennes sociétés de gestion de portefeuille.

Ainsi, jusqu'à la date du 19 Novembre 2015 avec le changement de la raison sociale du groupe CHIMINDUS vu la nécessité d'adapter la raison sociale aux spécificités du domaine d'activité du groupe et de son marché, désormais ce dernier est renommé ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES en abrégé « ACS – SPA ».

2.2. Mission

- La production, la distribution et la commercialisation du coton et dérivés, articles d'hygiène et produits parapharmaceutiques ;
- L'import-export des produits de pansements ;
- La commercialisation des produits parapharmaceutiques ;
- La commercialisation, la distribution des produits d'hygiène corporelle.

3. Stratégie et objectifs de la SOCOTHYD.

La stratégie est une définition des objectifs.

3.1. Stratégie

Pour le bon développement, la SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers la diversité des produits à haute valeur ajoutée et de niveau élevé de qualité.

Au stade actuel de son développement, la SOCOTHYD est confrontée à un environnement favorable caractérisé par les facteurs suivants :

- Attractivité forte du marché ;
- Produits de bonne qualité ;
- Prix compétitifs.

Et des actions stratégiques à poursuivre à savoir :

- Augmentation des parts de marché ;
- Elargir la gamme de produits ;
- Présence et force commerciale ;
- Formation en management afin de mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

3.2. Objectifs

La SOCOTHYD a pour mission principale la production, la commercialisation des produits parapharmaceutiques et produits d'hygiène corporelle, en veillant sur l'atteinte des objectifs suivants :

- Accroitre la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;
- Minimiser les coûts d'achats ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer le chiffre d'affaire, valoriser les ressources humaines ;
- Respecter les règles et les modalités d'achat et d'approvisionnement.

Section II : La composition de la SOCOTHYD.

1. Organisation

L'entreprise comme toute SPA est dotée d'un conseil d'administration présidé par le président directeur général qui est muni d'un staff.

2. Equipe managériale

L'entreprise dispose d'un conseil d'administration présidé par le président directeur général qui est muni d'un staff composé des structures fonctionnelles suivantes :

- Direction général adjointe ;
- Cellule audit ;
- Direction finances et comptabilité ;
- Direction commerciale ;
- Direction management qualité, sécurité et environnement ;
- Direction de production ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction des approvisionnements ;
- Direction des moyens.

Schématiquement, cette organisation s'articule présentement comme suit :

Schéma 07: organigramme de la SOCOTHYD.

3. La chaîne de valeur de la SOCOTHYD :

La chaîne de valeur de la SOCOTHYD est composée comme suit :

3.1. Activités principales : Logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente ;

3.2. Activités de soutien : Infrastructures de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique R&D, approvisionnements.

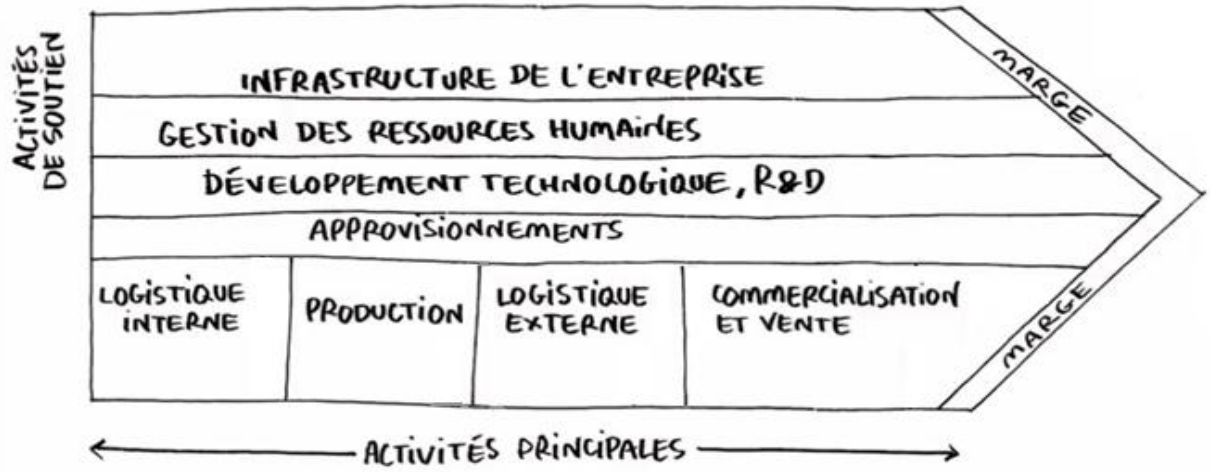


Schéma 08 : chaîne de valeur de la SOCOTHYD.

Section III : Les activités élémentaires de la SOCOTHYD.

Les activités principales de la SOCOTHYD se décompose principalement en :

1- Traitement du coton et de la gaze, bande plâtrée, sparadrap et bandes de crêpes ;
2- Fabrication et commercialisation des produits parapharmaceutiques.

1. Activité de production :

Les produits de la SOCOTHYD sont :

- **Le coton :** la matière première du coton hydrophile est la blousse de coton écru (20% achat local et 80% importé), cette dernière subit un traitement de blanchiment au niveau de l'atelier cardage ;

Besoins annuel de la société : 600 tonnes de coton traité par an.

- **La gaze :** les besoins de la société sont de 34 000 000 de mètres linéaires de gaze blanchie par an, dont 30% environ sont constitués de gaze écrue blanchie au niveau de l'atelier de blanchiment de l'entreprise ;

- Fabrication des produits de gaze (compresses et bandes) ;
- Fabrication des produits de coton ;
- Fabrication des bandes plâtrées ;
- Fabrication des articles d'hygiène corporelle ;

- Fabrication des bandes de crêpe et le sparadrap.

DESIGNATION	U/M	CAPACITE	NOMBRE EQUIPE
PRODUITS DE COTON	KG	500 000	En 2 équipes
COMPRESSES NON STÉRILES	M²	27 495 942	En 2 équipes
COMPRESSES STERILISEES	M²	4 000 000	En 1 équipe
COMPRESSES OCULAIRES	M²	50 000	En 1 équipe
BANDES DE GAZE	M²	4 349 040	En 1 équipe
PIECES DE GAZE	M²	12 960 000	En 2 équipes
BANDES DE TOILE	M²	117 600	En 1 équipe
BANDES DE TANGEPS	M²	63 600	En 1 équipe
BANDES ELASTIQUES	M²	153 600	En 2 équipes
BANDES PLATREES	M²	800 000	En2 équipes (2lignes)
SPARADRAP (NON PERFORE)	M²	6 896 440	En 2 équipes
SPARADRAP (PERFORE)	M²	1 900 039	En 2 équipes
BANDE DE CREPE	M²	1 378953	En 2 équipes
SERVIETTES PERIODIQUES NORMALES	P/10	2 700 000	En 1 équipe
SERVIETTES EXTRA MINCES	P/10	979 200	En 1 équipe
COUCHES BEBE	P/20	114 200	En 1 équipe
COUCHESCULOTTES 1^{ére}âge	P/10	448 800	En 1 équipe
COUCHESCULOTTES 2^{éme}âge	P/10	652 800	En 1 équipe

Tableau 04 : la capacité de production de la SOCOTHYD. « Source : Réalisé selon les documents internes de l'entreprise. »

La SOCOTHYD dépend de l'extérieur de 100% en matières premières, mais avec la politique de relancement du secteur textile en Algérie, alors SOCOTHYD attend la meilleure offre.

2. Activité commerciale.

La SOCOTHYD est leader dans son domaine de la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques, offre à sa clientèle une large gamme de produits, répondant à ses exigences et ses besoins. A savoir que ses produits phares sont :

- Les produits de gaze ;
- Commercialisation des produits en état ;
- Les produits de coton ;
- La bande plâtrée ;
- Les bandes de crêpes ;
- Les sparadraps.

Le chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice 2016 s'élève à 1 495 650 KDA.

Egalement une prédominance de gaze avec une part relative de 73.56% en 2016, au second rang nous retrouvons les marchandises en état avec une part de 10.78%, suivi respectivement du sparadrap de 10.43.% et de coton de 4.01%.

Ainsi la répartition du chiffre d'affaires par familles de produits durant l'année 2016 est présentée comme suit :

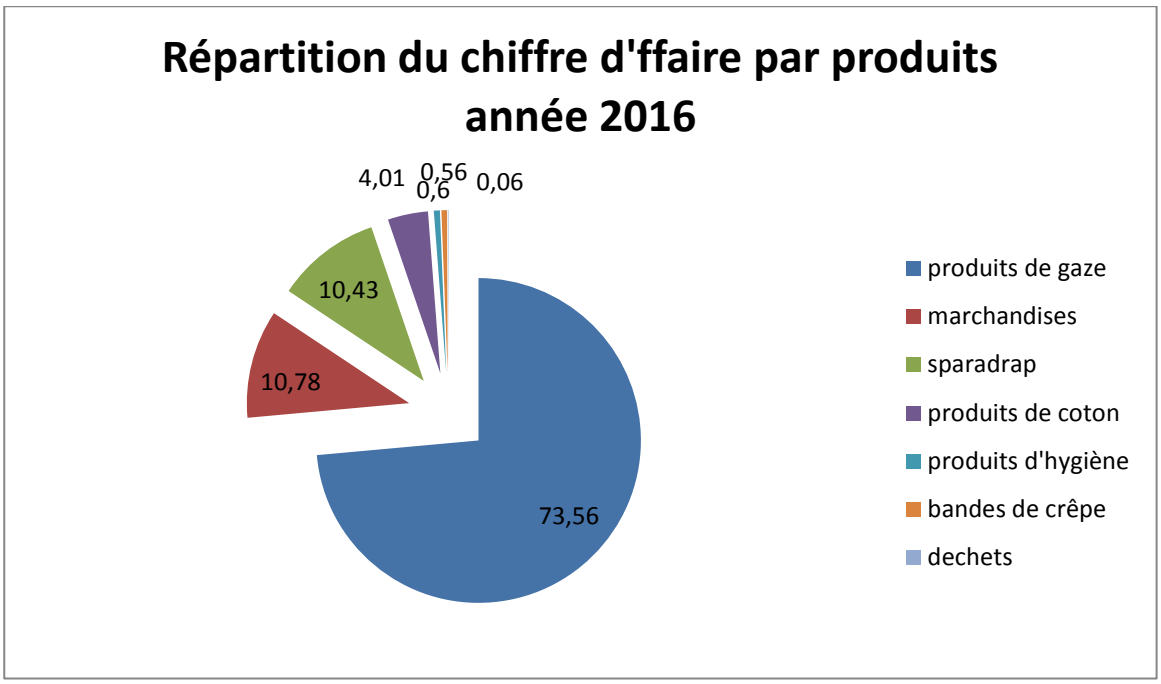


Schéma 09: Evolution du chiffre d'affaire par produit. « Source : Réalisé selon les documents internes de l'entreprise. »

Cette position de leader dans son domaine, exige plus d'efforts et de présence sur le terrain et nécessite un état d'esprit et une dynamique permanente afin de se maintenir sur le marché.

2.1. Evolution de la demande nationale

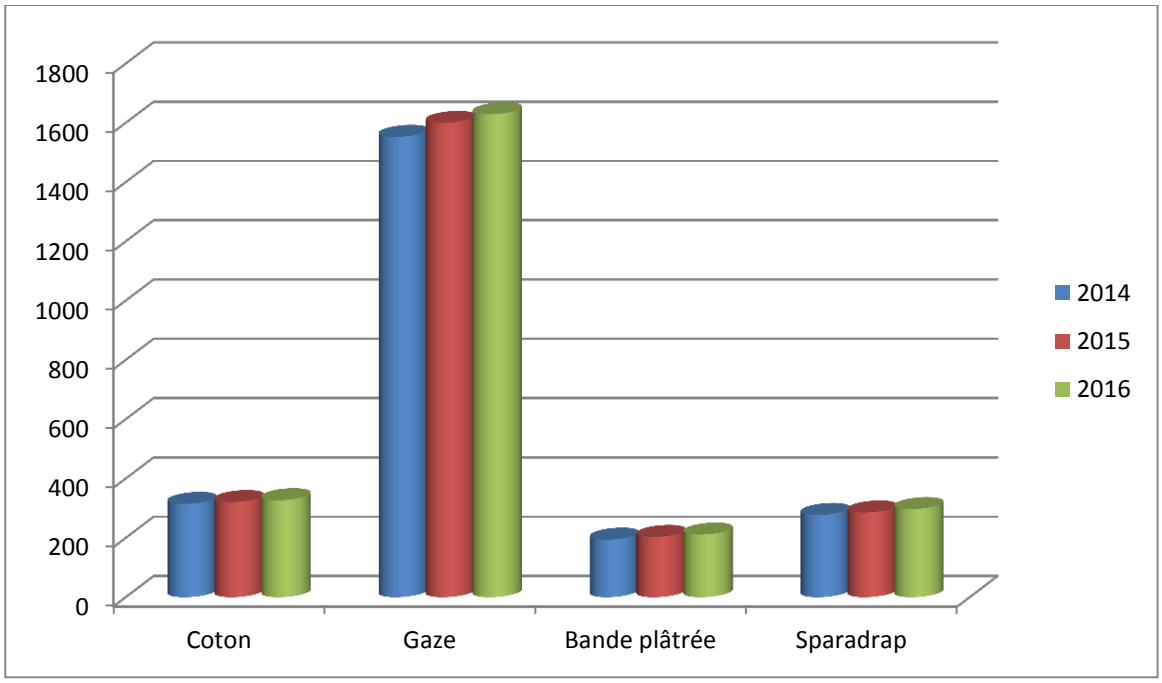


Schéma 10: Evolution de la demande nationale.

2.2. La gamme de produits SOCOTHYD

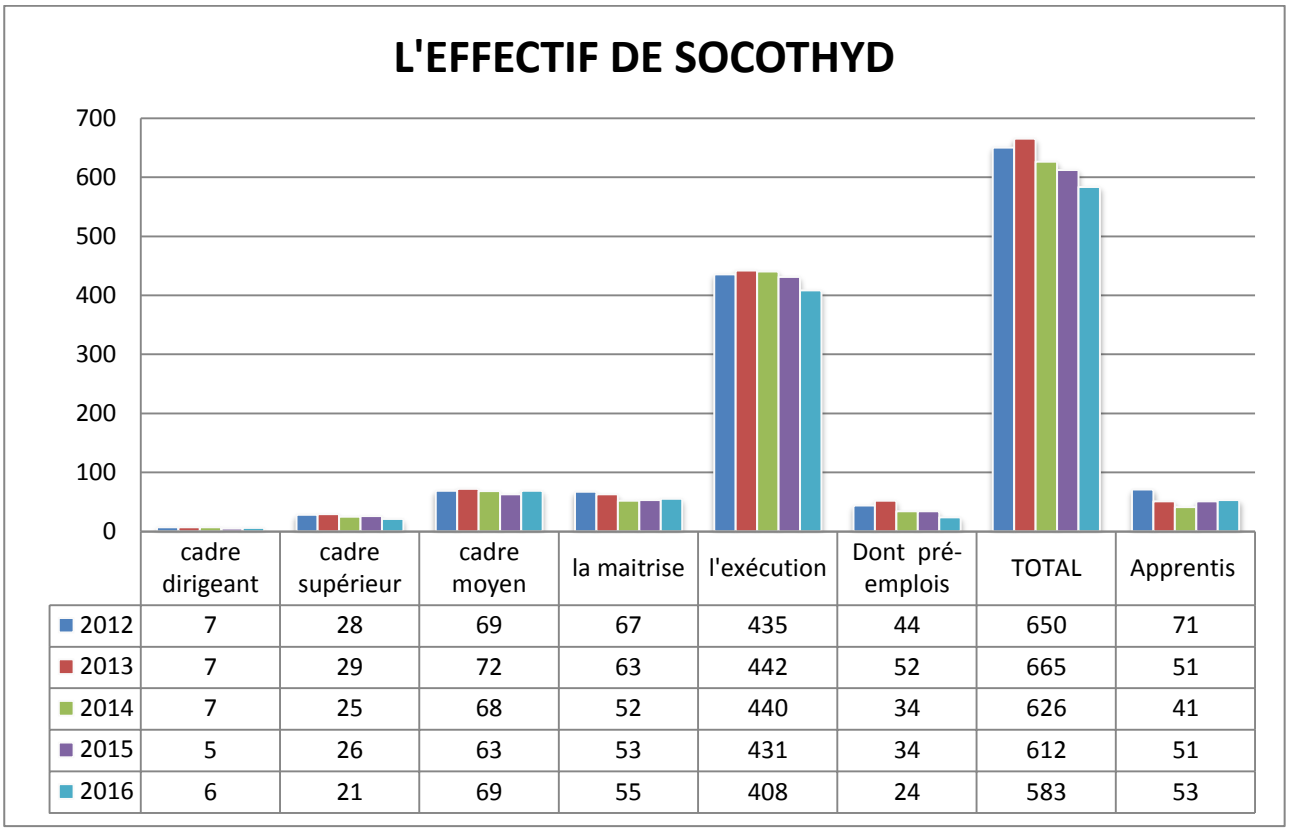
La SOCOTHYD n'a qu'une seule gamme de produits répartit en 05 catégories :

- Les produits de gaze (29) ;
- Les produits coton (13) ;
- Les bandes plâtrées, de crêpe (5) ;
- Les sparadraps (19) ;
- Marchandise (15).

3. Activité des ressources humaines.

Suite à un rapport d'effectif de l'activité des ressources humaines, l'effectif global au 31/12/2016 est de 583 salariés dont 24 pré-emplois, soit une baisse de 29 salariés par rapport à l'année 2015, équivalente à un taux de 05% qui s'explique par une forte demande de départ à la retraite.

Ainsi, la répartition et l'évolution des effectifs 2015/2016 sont présentées dans ce schéma comme suit :



	cadre dirigeant	cadre supérieur	cadre moyen	la maitrise	l'exécution	Dont pré-emplois	TOTAL	Apprentis
2012	7	28	69	67	435	44	650	71
2013	7	29	72	63	442	52	665	51
2014	7	25	68	52	440	34	626	41
2015	5	26	63	53	431	34	612	51
2016	6	21	69	55	408	24	583	53

Schéma 11 : répartition et évolution des effectifs.

3.1. Plan de formation de l'année 2016

La SOCOTHYD a mis en place une politique de formation qui a pour objectif le développement des compétences des salariés, tout en l'accompagnant dans la modernisation des technologies, processus de fabrication ainsi que les nouvelles méthodes de gestion, dans une optique de satisfaction des exigences de ses clients.

Pour atteindre cet objectif la Direction des Ressources Humaines, a élaboré le plan de formation on tenant compte des types d'actions suivantes :

- Les actions non réalisées durant l'exercice 2015, à savoir que le taux de réalisation du plan de formation pour cet exercice est de l'ordre de 53%.
- Les actions de formation exprimées par les responsables des structures (suite à l'opération de recueil des besoins en formation, déployé par la DRH)
- Des actions liées à l'évolution technologique et à l'acquisition de nouveaux équipements dans le cadre de la rénovation de l'outil de production, tels que :
    - Formation sur le nouveau réseau incendie ;
    - Formation anti incendie Isser et Bordj Menaiel ;
    - Formation sur l'équipement microbiologique ;
    - Formation de la plieuse de tissu de gaze ;
    - Formation enrouleuse pour rouleaux de gaze ;
    - Formation sur la machine fardeleuse (système de regroupement des produits) ;
    - Formation sur la machine compresse oculaire ;
    - Formation sur la presse à pilonner ;
    - Formation sur l'autoclave ;

- Formation sur l'essoreuse de coton.

- Des actions de formation visant le maintien des certificats et labels de l'entreprise, elles permettront aux pilotes du système management qualité et environnement et aux auditeurs internes de satisfaire aux exigences des normes qualité, environnement et santé.
- Des actions de formation visant le développement des compétences des salariés, à ce titre le plan de formation 2016 tient compte des écarts significatifs déduits de l'opération annuelle des évaluations des compétences, certaines de ces actions seront réalisées par les compétences de l'entreprise.
- Apprentissage et stages pratiques.

Le coût de la formation pour l'exercice 2016 est de l'ordre de 8 617 435.00 DA/TTC DA qui représente 2% de la masse salariale de l'entreprise.

Rubriques / Exercice	**Masse salariale**	**Montant consacré à la formation**	**Evolution 2015/2014** **2016/2015**	**Réalisation DA/HT**	**Taux**
2014	388 112 290.00	9 000 000.00	-	6 994 177.57	77%
2015	398 918 851.85	9 807 012.50	9 %	3 561 785.92	36%
2016	430 871 734.00	8 617 435.00	- 12.12%	-	-

Le plan de formation 2016, prévoit 90 actions de formation (87 actions de formation professionnelles et 01 action d'apprentissage plus 02 actions de stages pratiques) qui touchent l'ensemble des structures de l'entreprise comme l'explique le tableau ci-après :

STRUCTURE	ACTION DE FORMATION
DIRECTION GENERALE	6
DIRECTION GENERALE ADJOINTE	18
SECURITE	3
D.PRODUCTION	24
D.COMMERCIALE	12
D.APPROVISIONNEMENT	12
D.MANAGEMENT QUALITE SECURITE ENVIRONNEMENT	13
D.RESSOURCES HUMAINES	8
D.FINANCE ET COMPTABILITE	9
DIRECTION MOYENS	5

Tableau 05 : Action de formation par structures.

A la lecture du tableau ci-dessus, on peut constater que la structure la plus concernées par des actions de formation est la Direction Production avec 24 actions, ces actions sont relatives essentiellement aux acquisitions des nouveaux équipements de production et aux écarts déduits des évaluations des compétences et aptitudes des salariés.

En deuxième position on trouve la Direction Générale Adjointe avec 18 actions, ces actions concernent essentiellement le département contrôle qualité, la cellule organisation et le contrôle de gestion.

Section IV : Analyse de l'environnement général de la SOCOTHYD.

On peut analyser le marché de la SOCOTHYD ainsi que ses concurrents.

1. Analyse du marché de la SOCOTHYD.

1.1. Le marché des produits parapharmaceutiques

Le marché des produits parapharmaceutiques est constitué principalement des établissements de santé publiques et privés.
Selon les statistiques du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, année 2017 l'Algérie dispose de 578 établissements de santé publique.

Le marché des produits parapharmaceutiques à enregistrer une hausse d'environ 10% dans le marché publique en 2016, le marché du secteur privé à évoluer à un pied d'égalité suite à l'ouverture du secteur hospitalier aux privés.

Le marché des produits parapharmaceutiques est un marché en extension en Algérie et les concurrents de la SOCOTHYD sont tous de petite taille, sont présents pour combler le vide sur le marché dominé par la SOCOTHYD qui a une notoriété et une bonne image de marque sur son marché.

1.2. Infrastructures sanitaires

- **Les établissements hospitaliers publics : 67515 lits**
  - CHU et EHU : 15 (6103 lits Médicaux + 4371 lits Chirurgicaux)
  - EPH et EH : 197 +9 (16464 lits Médicaux + 10068 lits Chirurgicaux)
  - EHS : 77 (7061 lits Médicaux + 1720 lits Chirurgicaux)
  - EHS Psychiatrie
  - EHS Mère-enfant soit 16878 lits

- **Etablissements Hospitaliers Privés : 170 (4699 lits)**

Total : 72 214 lits

Le plan du gouvernement prévoit notamment de parachever 80 structures de santé de proximité, et de construire 29 structures hospitalières et de créer environ 40 services hospitaliers spécialisés et doter le pays de 09 nouveaux CHU aux standards internationaux (500 lits au minimum).

Le marché des produits de pansements est porteur surtout avec :

- La nouvelle politique du gouvernement à encourager le produit national ;
- L'interdiction d'importation des produits fabriqués localement et qui peuvent subvenir aux besoins du marché national ;
- L'application d'une marge de préférence de 25% au profit des entreprises productrices et cela dans les attributions des marchés publiques ;
- L'ouverture du secteur hospitalier aux privés (hôpitaux privés).

2. Liste des concurrents.

Suite à la prospection réalisée par la SOCOTHYD sur le marché, des données techniques et commerciales concernant les concurrents ont été recueillis et présentés comme suite :

Famille de produit	Fabricant/distributeur
Produits de gaze	SARL GIAP
	EURL MOUCOMP
	SARL ALDISMED
	SARL PROMEDAL
	SARL COTOMED
	SARL GIAP
	SARL ABN
	SANTE TECH
	C,I CRETES
	SARL MEDICOMP
Produit de coton	SHANGHAI DOCHEM INDUSTRIES
	SARL MEDICOMP
	SARL SAFFEC (COTIFLEX)
	EURL CODIPHCO IMP/EXP
	SARL PPS ALGERIE
Produits de sparadrap	SARL LYN PANSEMENTS
	SARL MALPACO

Tableau 06: Liste des concurrents par famille de produit.

Ces concurrents de la SOCOTHYD sont des petits ateliers qui n'ont aucune vision à l'international, à cause de manque de moyens et absence de la culture d'internationalisation.

2.1. Analyse de la concurrence

Lacunes par rapport à la SOCOTHYD	Atouts par rapport à la SOCOTHYD
- Gamme de produits limitée ; - Faible capacité de production.	- Prix des produits moins élevé.

Tableau 07 : Analyse de la concurrence.

2.2. L'état de santé marketing de la SOCOTHYD (forces et faiblesses)

Forces de l'entreprise	**Faiblesses de l'entreprise**
- Site bien situé, avec une capacité d'extension. - Les nombreux certificats obtenus par la SOCOTHY (ISO 9001 V2008, ISO 13485, ISO 14001) lui ont permis de gagner la confiance des clients en matière de qualité et organisation ; - La SOCOTHYD a bien compris l'importance de la formation pour son développement et sa pérennité ainsi que celui de ses employés, pour cela elle a mis en place des plans de formation prévisionnels, budgets pour les formations et contrôle à chaud et à froid des connaissances acquises par des questionnaires ; - La SOCOTHYD se tient au courant des appels d'offres par le biais d'une boite de communication, comme des hôpitaux peuvent la contacter directement ; - La SOCOTHYD a mis à la disposition de ses clients et fournisseurs, un site internet qui leur permet d'être en contact constant avec les nouveautés de l'entreprise (produits, certifications, appels d'offres, etc.) ; - Bonne image de marque de l'entreprise SOCOTHYD qui active dans le secteur des produits parapharmaceutiques depuis plus de 45 ans ; - Gamme de produits diversifiée (produits de coton, produits de gaze, bande plâtrée, sparadrap médical et bande de crêpe) ; - Bon accueil réservé aux clients ainsi que le traitement de leurs réclamations qui est assuré par la structure marketing ; - Des audits fournisseurs sont réalisés selon un programme préétabli afin de préserver au mieux la qualité de ses produits et l'efficacité de ses prestations.	- Absence d'une structure de recherche et de développement ; - Les prix des produits SOCOTHYD sont élevés par rapport à ceux des concurrents ; - La SOCOTHYD accorde des crédits à ses clients qui sont généralement des hôpitaux publics, EPSP…, ce qui constitue un point négatif pour elle puisqu'elle ne récupère pas rapidement ses créances ; - Le packaging des produits SOCOTHYD n'est pas attractif par rapport à celui des concurrents.

Tableau 08: Forces, faiblesses de la SOCOTHYD.

2.3. Liste des clients potentiels de la SOCOTHYD

- Les Centres Hospitalo-Universitaire (CHU) ;
- Les Établissements Hospitaliers Spécialisés (EHS) ;
- La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ;
- Les Établissements Publics de Santé et de Proximité (EPSP) ;
- Les Établissements Publics Hospitaliers (EPH) ;
- Le Secteur de Santé Militaire (MDN) ;
- Les Établissements Hospitaliers Universitaires (EHU) ;
- Paramilitaire (police, protection civile ….) ;
- Les Dépositaires (Agents Agrées) ;
- Entreprises Publiques ;
- Les Pharmacies, les Cliniques Privées et Détaillants.

Le nombre des clients SOCOTHYD a passé de 350 à 365 clients en 2016.

Les contraintes et opportunités de l'environnement de la SOCOTHYD se présentent comme suit :

A. Contraintes ou menaces

- La politique d'austérité adoptée par les pouvoirs publics à travers l'instruction de Mr le 1er Ministre, adressée aux établissements publics ayant trait à la réduction des budgets de 50%, a eu un impact négatif sur la demande des établissements de santé publique ;
- La loi de finances pour 2017 (PLF 2017) qui pourrait engendrer une inflation de 7 à 9% ;

Augmentation de la TVA à 19% pour l'année 2017.

B. Opportunités

- Interdiction à l'importation de certains produits comme les produits de gaze ;
- Marge de préférence de 25% attribuée aux fabricants publics dans le cadre de l'attribution des marchés publics ;
- Politique de l'Etat pour l'encouragement du produit national.

Conclusion

Après un diagnostic de la SOCOTHYD, ses dirigeants l'ont jugé apte pour des manœuvres stratégiques et ont établis un plan pour l'année 2017 qu'on va voir en détail dans le prochain chapitre.

Chapitre IV

La nouvelle stratégie de la SOCOTHYD

Chapitre IV : La nouvelle stratégie de la SOCOTHYD .

Introduction.

Afin de répondre aux attentes de ses clients et prendre en considération leurs suggestions collectées à travers une enquête de satisfaction clients, la participation aux foires et salons, les entretiens directs avec les clients, l'équipe commerciale SOCOTHYD a conçu un plan marketing opérationnel qui précise les actions à mettre en œuvre, les objectifs à atteindre et les délais de réalisation.

Les objectifs de la SOCOTHYD pour l'année 2017, se résultent comme suit :

- conquérir de nouvelles parts de marché à travers la commercialisation des nouveaux produits ;
- rafraichir l'image de marque de l'entreprise ;
- assurer une satisfaction permanente des clients.

Section I : Le mix-marketing.

Le mix-marketing est composé des quatre politiques : politique produit, distribution, communication et prix, on va voir ces politiques tout au long de cette section.

1. La politique produit

La politique produit de l'entreprise consiste à proposer une gamme de produits adaptée aux besoins évolutifs du marché cible (en terme de gamme, conditionnement, emballage, marque, etc.) Pour cela, la nouvelle stratégie propose les actions marketing suivantes :

1.1. 1ére action : L'extension de la gamme des produits

L'extension de gamme est une approche qui consiste pour SOCOTHYD à proposer un ou plusieurs nouveaux produits au sein de sa gamme dans le but de répondre le plus possible aux besoins des clients et compenser le déficit des produits en ruptures et de lutter plus efficacement contre la concurrence.

Une extension de gamme à l'horizontal consiste à introduire des nouveaux produits dans la gamme sans opérer des modifications, elle peut également servir à améliorer les achats et à élargir le portefeuille clients.

Introduire un nouveau produit c'est revalorisé les ventes à la hausse.

Les objectifs de l'extension de la gamme des produits SOCOTHYD :

Confirmer sa position sur le marché de la parapharmacie et être l'operateur de référence, avec une priorité sur les cibles suivantes :

- Les établissements hospitaliers ;
- L'ensemble de ses agents agréé ;
- Clients grands compte tel que l' M.D.N.

Cette démarche semble être sans risque et ne présente pas de nouveaux investissements à court terme.

Les produits proposés sont :

Dans le cadre de l'extension de la gamme des produits à commercialiser, la nouvelle stratégie contient la liste des produits suivants et qui sont obtenus après entretien avec les agents agréés et clients grand compte ainsi que les suggestions des clients à travers une enquête de satisfaction clients :

- Les produits en non tissés (kit de drap, les champs opératoires stériles et non stériles, les masques chirurgicaux, …etc.) ;
- Le fil de suture ;
- Les gants chirurgicaux ;
- Les seringues ;
- Les antiseptiques.

1.2. 2éme action : revoir le packaging de certains produits

La stratégie propose de concevoir une nouvelle maquette pour les produits suivants :

- Le coton salivaire ;
- Le coton hydrophile paquet de 200 Gr et 500 Gr ;
- La compresse oculaire purifiée et stérile.

1.3. 3éme action : relooking du logo SOCOTHYD

La stratégie propose de revoir la conception du logo SOCOTHYD sans changer ses composantes et ses couleurs, et tout en donnant l'image d'une entreprise qui évolue et s'adapte au goût des consommateurs.

2. La politique de distribution

L'entreprise dispose actuellement d'un réseau de distribution constitué de 19 agents agréés répartis sur le territoire national, cette répartition permet à la SOCOTHYD de bien cerner le marché et la concurrence, identifier ses concurrents dans les délais record et identifier leurs politiques commerciales appropriées, néanmoins il existe des zones non couvertes, ce qui donne l'occasion aux concurrents de placer leurs produits.

L'élargissement du réseau de distribution est indispensable pour la SOCOTHYD et cela afin de :

- Faire face à une concurrence déloyale ;
- Renforcer sa position d'entreprise leader dans son marché ;
- Assurer une couverture optimale du marché national ;
- Promouvoir la nouvelle gamme commercialisée ;
- Développer le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La stratégie propose de procéder à l'extension du réseau de distribution de la SOCOTHYD par le recrutement de nouveaux agents agréés dans les wilayas non couvertes et qui sont approximativement au nombre de 14 wilayas.

3. La politique communication

On propose les actions suivantes :

A. Le sponsor et la communication évènementielle et cela à travers :

- Le sponsor des journées médicales, congrès, associations relatives à la santé et à des clubs sportifs aussi ;
- La participation aux foires, forums et salons spécialisés.

B. La promotion sur lieux de vente :

Afin de renforcer l'image de marque SOCOTHYD sur le marché et accompagner la relance des couches bébé, on propose de réaliser les supports publicitaires suivants :

- Les présentoirs en carton au profit des agents agréés qui commercialisent les couches bébé ;
- stand personnalisé.
- La promotion des ventes :

La SOCOTHYD peut offrir des promotions des vente soit par exemple « 3 produits achetés, le 4ème offert », ou par un pack pharmacie promotionnel qui contient tous les produits parapharmaceutiques SOCOTHYD… Chaque coût engendré par un type de promotion des ventes doit être évalué et comparé avec d'autres alternatives.

- l'affichage publicitaire
- L'installation d'un panneau publicitaire à l'entrée de chaque ville où il y a un agent agréé SOCOTHYD, à défaut de la disponibilité de panneaux libres, la stratégie suggère l'emplacement au niveau de grandes villes telles qu'Alger, Constantine, Oran et Ghardaïa ;
- Faire des insertions publicitaires dans des revues spécialisées et les quotidiens nationaux et cela dans le cadre d'une communication de rappel ;
- Faire une nouvelle conception du site web SOCOTHYD et qui correspond à l'image de marque de l'entreprise et à sa notoriété ;
- Concevoir une page SOCOTHYD dans les réseaux sociaux Facebook, Twitter, Instagram ;
- Aussi de concevoir une vidéo interactive sur l'entreprise.

- L'écoute des clients :

Consacrer une journée de réception au niveau de la Direction Commercial au profit des clients, ce qui leur permettra d'exprimer leurs attentes, suggestions.

4. La politique prix

a. La décision de prix devra reposer sur le trinôme : coût/demande/concurrence et s'adapter à celui-ci tout au long de la vie du produit ;
b. La vente sur le marché des produits identiques devra s'effectuer à des prix différents selon la catégorie du client ;
c. Les listes des prix pour l'année 2017 sont basées sur l'économie d'échelle, la SOCOTHYD a décidé de réduire ses prix pour être plus compétitive et d'augmenter son volume de production afin d'absorber les charges fixes et réduire les coûts de revient du produit ;
d. Aussi, les prix destinés aux établissements de santé publique sont inférieurs aux prix destinés aux grossistes et revendeurs et cela pour récupérer les parts de marché de ce segment de clients qui constitue plus de 80% de demande nationale ;
e. Remise accordée aux agents agréés :

Pour l'exercice 2017, la SOCOTHYD a décidé d'augmenter la remise accordée aux agents agréés à 15% et cela après étude comparative des remises accordées par les concurrents.

Aussi, cette augmentation de marge pour cette catégorie de clients leur permettra de couvrir leurs charges et les motiver pour développer leur chiffre d'affaires.

f. Néanmoins les prix destinés à l'export méritent de faire l'objet d'une étude de coûts et cela par l'affectation des charges variables seulement, au coût de revient.

Cette approche permettra de réduire le prix de vente à l'export et d'être plus compétitifs à l'échelle internationale.

Section II : La nouvelle gamme SOCOTHYD.

1. Le contenu de la nouvelle gamme

Lors d'une étude des besoins de ses consommateurs, marché et ses moyens, la SOCOTHYD a opté pour la production de deux autres gammes de produits à savoir :

1.1. Les antiseptiques : cette nouvelle catégorie contient entre 50 et 60 nouveaux produits, qui partagent tous le même savoir.

1.2. Les drapages : avec une centaine de produits, les produits constituant cette famille sont faits à base d'une seule matière première.

Une autre catégorie qui constitue la gamme se forme d'une dizaine de produits classés comme marchandise revendue en état.

1.3. Avantages et inconvénients de la commercialisation des produits de concurrents

Les avantages

Vente sur commande, ce qui laisse la SOCOTHYD avec un stock zéro donc elle n'aura aucun risque.

Enrichissement de la gamme SOCOTHYD.

Diversification commerciale sans investissement.

Les inconvénients :

Faire de la publicité aux concurrents en commercialisant leurs produits dans la gamme SOCOTHYD.

Faire profiter les concurrents de réseau de distribution de la SOCOTHYD.

2. Les ressources nécessaires pour élargir la gamme

2.1.Les ressources financières

Selon la perception des cadres dirigeants de la SOCOTHYD, la stratégie de diversification marketing nécessite au commencement un investissement comprit entre 25-30 million de dinar, qui peut

être financé par les fonds propres et peut être amortit dans l'espace d'environ six (06) mois, par la suite la SOCOTHYD va demander un emprunt au fond d'appui de l'Etat en cas de besoin.

2.2. Les ressources technologiques

Les produits ajoutés à la gamme de produits SOCOTHYD sont au même degré d'avancée technologique, donc la diversification marketing ne nécessite aucune ressource technologique que la SOCOTHYD doit acquérir le droit d'exploitation.

2.3. Les ressources humaines

Suite à la politique d'austérité adoptée par les pouvoirs publics le recrutement est interdit, alors la SOCOTHYD s'est lancée dans un plan de formation qui touche le plus grand nombre des employés de la SOCOTHYD à fin qu'elle n'aura pas un manque d'effectifs dans sa nouvelle stratégie.

Dans des cas spécifiques, le recrutement peut avoir lieu.

Section III : Adéquation de l'élargissement de la gamme avec les ressources de la SOCOTHYD.

Les entreprises sans vrai avantage compétitif doivent identifier les aptitudes marketing les plus fortes et les mieux maîtrisées qu'elles peuvent proposer au marché : la notoriété (même locale), l'image, le réseau de distribution, le service client, la base de clients existants, etc.

La nouvelle stratégie de la SOCOTHYD porte sur une diversification marketing. Pour cela elle a décidé de rénover son logo, appliquer un prix basé sur l'économie d'échelle, renforcer sa position sur le marché local et se positionner sur le marché mondial.

La SOCOTHYD dispose-t-elle des ressources nécessaires pour réussir sa stratégie de diversification marketing ? Dans le cas échéant, est-elle capable de mobiliser les moyens nécessaires pour réussir cette manœuvre stratégique ?

1. La production

La diversification marketing où élargissement de la gamme SOCOTHYD inclue l'intégration de deux autres catégories de produits au processus de production à savoir :

1.1. **Les antiseptiques** : cette catégorie contient des produits qui partagent la même matière première, qui ne demandent qu'une formation des employés dans la manipulation des produits chimiques.

1.2. **Les drapages** : les produits constituant cette catégorie sont faits à base d'une seule matière première, la différence réside dans le travail d'atelier.

Ces deux familles de produits ne demandent pas un investissement lourd, mais un investissement au environ de 25-30 million de dinars qui sera financé par les fonds propres.

2. La commercialisation

D'autres produits qui intéressent les clients de la SOCOTHYD demandent des investissements lourds parce qu'ils ne sont pas de même niveau de technologie, en plus leur marché est couvert par des producteurs nationaux, alors la SOCOTHYD à juger bénéfique de les commercialiser en état que d'entrer dans un défi concurrentiel dans un nouveau produit.

3. L'approvisionnement

Les deux catégories des produits constituants la nouvelle gamme sont faites à base de deux matières premières différentes qui seront importées des mêmes fournisseurs de la SOCOTHYD, ce qui la donne la possibilité de négocier des remises.

La catégorie de la marchandise revendue en état, vient des concurrents nationaux avec lesquels la SOCOTHYD à négocier l'intégration de leurs produits dans la gamme SOCOTHYD contre une part de marché afin que ces produits bénéficiés de la notoriété de la marque SOCOTHYD.

Section IV : Adéquation de la chaîne de valeur SOCOTHYD avec sa nouvelle stratégie.

Les récentes manœuvres stratégiques vont toucher l'intégralité des activités de la SOCOTHYD, ce qui va provoquer peut être un changement dans sa chaîne de valeur, notre travail est basé sur seule la stratégie de diversification marketing ou élargissement de la gamme des produits SOCOTHYD.

La diversification marketing va-t-elle changer la chaîne de valeur de la SOCOTHYD ?

1. Les activités principales

1.1. La production

La nouvelle gamme contient deux catégories de produits à fabriquer, ces deux produits sont faits à base d'une matière première importée qui subit une transformation au niveau de la chaîne de production de la SOCOTHYD, donc l'activité de production ne nécessite aucun changement.

1.2. La commercialisation

Les nouveaux produits fabriqués sont introduits dans la même gamme, destinés au même marché, avec les mêmes conditions donc il n'y aura aucun changement.

1.3. La logistique

Les matières premières sont importées et seront transportées du port de la même façon.

Au niveau externe, la SOCOTHYD va utiliser sa flotte pour transporter ses produits.

Au niveau interne, la matière première sera stockée toujours dans les mêmes ateliers, et son transport sera assuré par le personnel de la SOCOTHYD.

2. Les activités de soutient

La transformation s'effectue toujours au niveau des ateliers de la SOCOTHYD.

Les employés de la SOCOTHYD vont faire la transformation après des formations d'adaptation aux nouvelles tâches.

La recherche et développement s'effectue toujours en collaboration avec l'université de M'hamed Bouguerra Boumerdes.

L'approvisionnement reste inchangé, les matières premières sont toujours importées, transportées via des intermédiaires.

Les produits à revente en état vont suivre le même processus des anciens produits de gamme revendus en état.

Conclusion

La chaîne de valeur de la SOCOTHYD convient l'élargissement de la gamme et aucun changement n'est envisageable.

La SOCOTHYD a décidé de produire deux autres gammes de produits qui nécessitent pas un investissement à court terme, tandis que les produits qui ne sont pas au même degré d'avancée technologique et nécessitent un investissement, la SOCOTHYD a décidé de les acheter des producteurs locaux et ne pas prendre le risque de se lancer dans leur production.

Conclusion générale

Conclusion générale .

Dans une guerre économique ouverte et après une crise dans le marché des hydrocarbures, les firmes Algériennes se sont retrouvées dans l'obligation de faire des manœuvres stratégiques afin de rester compétitives.

Durant la dernière crise pétrolière, l'entreprise publique s'est retrouvée à l'œil du cyclone.

Pour assurer sa survie, la SOCOTHYD a préparé un plan stratégique, le plan se tourne autour d'un élargissement de la gamme de produits au début, pour s'internationaliser par la suite, ce plan s'inscrit dans la politique de consommation des produits locaux entreprise par l'Etat Algérien, puis l'internationalisation pour mettre fin à la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures.

La diversification des produits de la SOCOTHYD est une diversification horizontale, c'est ce qu'on appelle aussi un élargissement de gamme, la diversification marketing diffère de la diversification stratégique et s'inscrit dans le cadre d'une spécialisation stratégique, dans la mesure où cette diversification marketing n'est qu'une spécialisation dans le DAS en question.

La SOCOTHYD n'avait pas les moyens nécessaires pour réaliser cette diversification des produits, alors elle a opté pour revendre en état les produits qui nécessitent un investissement et qui sont produits au niveau local par des entreprises privés.

Cette stratégie ne peut être jugée dans l'immédiat surtout dans un climat économique pas stable, le temps seul peut juger si ces manouvres vont réaliser leurs objectifs tracés.

Même si la diversification réussit, l'économie Algérienne dépendra toujours des hydrocarbures pour acheter les matières premières nécessaires.

Peut-on voir un jour des firmes Algériennes orientées vers la transformation des matières brutes vers des matières premières utilisables en industrie ?

Liste des ouvrages :

- Alain. Carles. Martinet, Diagnostic stratégique, Vuibert Entreprise, 1990.
- Alain Desreumaux, Stratégie, Précis Dalloz, 1990.
- CHANDLER Alfter. D, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989.
- Christian Plisson et Yves Chamussy Le Social, enjeu de l'entreprise, Paris, Eska, 1997.
- Detrie J.P., Strategor 5 ème édition, Dunod, 2006.
- H.I. ANSOFF,Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.
- J. Morin, l'excellence technologique, Picollec, 1985.
- M. Porter, l'Avantage concurrentiel, Interéditions, 1986.
- STRATEGOR (2016), politique générale de l'entreprise7ème édition Dunod, Paris.
- Tobinjames, essaies dans les economies, vol 1 macroéconomies.
- Tugrul Atamer. Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2ème édition, DUNOD, 2011.

Liste des revues et périodiques :

- E. Ader, l'analyse stratégique moderne et ses outils, Futuribles, N°72/1983.

Liste des sites web :

- https://www.succes-marketing.com.
- https://www.manager-go.com.
- http://www.e-marketing.fr.
- http://storage.canalblog.com.

Liste des schémas, tableaux, figures et abréviations

- Liste des schémas :

N°	Titre	Page
01	La chaîne de valeur type	08
02	Les forces qui commandent la concurrence	10
03	Le modèle PESTEL	14
04	Stratégies technologies types	17
05	Courbe de l'évolution technologique	18
06	le siège social de la SOCOTHYD	34
07	organigramme de la SOCOTHYD	36
08	Chaîne de valeur de la SOCOTHYD	37
09	Evolution du chiffre d'affaire par produit	39
10	Evolution de la demande nationale	40
11	répartition et évolution des effectifs	41

- Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Typologies de diversifications	25
02	La matrice Ansoff	29
03	la superficie de la SOCOTHYD	33
04	la capacité de production de la SOCOTHYD	38
05	Action de formation par structures	42
06	Liste des concurrents par famille de produit	44
07	Analyse de la concurrence	45
08	Forces, faiblesses de la SOCOTHYD	46

- Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	La matrice du BCG	28

- Liste des abréviations :

  - **DAS** : Domaine d'activité stratégique.
  - **BCG** : Boston consulting group.
  - **FCS** : Facteur clé de succès.
  - **R&D** : Recherche et développement.

Table de matières :

Introduction générale……1
Problématique.……..…2
Sous-questions..……...…..2

1. Chapitre I : Diagnostic général de l'entreprise.....3

Introduction.….....4
Section I : Diagnostic de l'identité de l'entreprise…….....…….4

1. Politique générale de l'entreprise…….....……5
2. Recette stratégique……...…….……..…5
   2.1. Perception du champ d'activité de l'entreprise……...……..6
   2.2. Compétences distinctives……...…….……...……6
   2.3. Perception de la stratégie actuelle…….……...……..6
3. Diagnostic du système de management…….……..6

Section II : La segmentation stratégique……..…….7

1. Définitions……...……...……7
   1.1. Domaine d'activité stratégique (DAS)..…….……...…….…….…….7
   1.2. Un facteur clé de succès (FCS)…….…….…….....……..7
   1.3. La base stratégique…..……..……..……..7
2. Méthode analytique de segmentation stratégique…..…….…….……7
   2.1. Enumération des activités élémentaires de l'entreprise…….……..…..7
   2.2. Recherche des facteurs clés de succès dans chaque activité élémentaire…..……....8
   2.3. Regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités stratégique…..……8
   2.4. Regroupement des DAS en bases stratégiques……..……...……..……8
3. La chaîne de valeur : Michael Porter……...…….……..8
   3.1. Qu'est-ce que la chaîne de valeur……...……...……9
      3.1.1. Cinq activités principales……...……....9
      3.1.2. Quatre activités de soutien……...…….……9
   3.2. L'utilité de l'analyse de la chaîne de valeur…..…….……...….9
4. Utilité de la segmentation stratégique…….....9

Section III : Analyse du système concurrentiel……...…10

1. Analyse micro environnementale : Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter……...10
   1.1. L'intensité de la concurrence dans un secteur…….……..……...…11

1.1.1. Forme de marché……..……11
1.1.2. La croissance d'un secteur……...……..…11
1.1.3. Les capacités de différentiation du produit……..……...11
1.1.4. L'existence des barrières en sortie ……...……11
1.2. Le pouvoir de négociation des clients…….……...……..11
1.2.1. La dépendance du pouvoir de négociation……..……12
1.2.1.1. Part du produit dans la prestation…….……12
1.2.1.2. La capacité de différentiation…….…..12
1.2.1.3. La taille relative……12
1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs…….……...…….12
1.4. Menace de nouveaux entrants…….……...……..12
1.4.1. La dépendance de la menace des nouveaux entrants……...……..…12
1.5. Menace des produits de substitution…….……...……....13
1.5.1. La dépendance de la menace des produits de substitution……..……..…13
1.5.1.1. L'attractivité de secteur……...13
1.5.1.2. La disponibilité de la technologie……..…13
2. Analyse macro environnementale : modèle PESTEL....……14

Section IV : Diagnostic des ressources……15

1. Les ressources financières……...…….15
1.1. L'activité et les moyens engagés……..…15
1.2. Les performances économiques…….……...…15
1.3. Politique d'endettement et liquidités……...16
2. Les ressources technologiques……...16
2.1. L'inventaire des technologies……..16
2.2. Evaluation du portefeuille de technologies : Arthur D. Little……..…17
2.3. La prévision de l'évolution technologique……..…17
3. Les ressources humaines……18
3.1. Evaluation du potentiel humain de l'entreprise……..……..18
3.2. Evaluation des comportements……..…...19
3.3. Etude de la politique de management des ressources humaines…….….19

Conclusion……...……20

2. Chapitre II : La stratégie de diversification marketing……...……...21

Introduction ……22

Section I : Définition et différentes voies de la diversification ……...……...22

1. Définition générale……...……..…22
2. Les différents types de diversification……..23

2.1. Diversification horizontale……23
2.2. Diversification verticale……23
2.3. Diversification concentrique……24
2.4. Diversification conglomérée ……24
3. Les différents moyens de diversification……25
3.1. La première méthode est dite de placement……25
3.2. La seconde méthode de diversification est dite de redéploiement……26
3.3. La dernière méthode est dite de diversification de confortement……26

Section II : Le cycle de vie de produit : matrice du Boston Consulting Group……26

1. Le taux de croissance……27
2. La part de marché relative……27
3. Les quadrants de la matrice BCG……27
3.1. Les activités « vedettes »……27
3.2. Les « vaches à lait »……27
3.3. Les « dilemmes »……27
3.4. Les « poids morts »……28

Section III : La matrice d'Ansoff……28

1. Spécialisation (market penetration)……29
2. Développement de produits nouveaux (product development)……29
3. Expansion géographique (Market development)……29
4. La diversification totale……29

Conclusion……30

3. Chapitre III : Diagnostic général de l'entreprise SOCOTHYD……31

Introduction……32

Section I : présentation de l'entreprise SOCOTHYD……32

1. Historique et siège localisation……32

1.1. Historique……32
1.2. Localisation……33
1.2.1. Le site d'Isser……33
1.2.2. Le site de Bordj Menaiel ……33
2. Statut juridique et mission……34
2.1. Statut juridique……34
2.2. Mission……34
3. Stratégie et objectifs de la SOCOTHYD……34
3.1. Stratégie……34
3.2. Objectifs……35

Section II : La composition de la SOCOTHYD…….35

1. Organisation……..35
2. Equipe managériale……35
3. La chaîne de valeur de la SOCOTHYD……...……..37
   3.1. Activités principales……..……...37
   3.2. Activités de soutien…….……37

Section III : Les activités élémentaires de la SOCOTHYD……...……..37
1. Activité de production…...……37
2. Activité commerciale……...……..38
   2.1. Evolution de la demande nationale…….……40
   2.2. La gamme de produits SOCOTHYD…….……..40
3. Activité des ressources humaines……..40
   3.1. Plan de formation de l'année 2016…….……..41

Section IV : Analyse de l'environnement général de la SOCOTHYD……43
1. Analyse du marché de la SOCOTHYD……...……..43
   1.1. Le marché des produits parapharmaceutiques……..……43
   1.2. Infrastructures sanitaires…….……..43
2. Liste des concurrents……...……..44
   2.1. Analyse de la concurrence……...44
   2.2. L'état de santé marketing de la SOCOTHYD (forces et faiblesses)…….……...45
   2.3. Liste des clients potentiels de la SOCOTHYD……...…46

Conclusion…..46

4. Chapitre IV : La nouvelle stratégie de la SOCOTHYD……..……47

Introduction…….……48

Section I : Le mix-marketing……...48

1. La politique produit……...……....48
   1.1. 1ére action : L'extension de la gamme des produits……..……..48
   1.2. 2éme action : revoir le packaging de certains produits……..……..…49
   1.3. 3éme action : relooking du logo SOCOTHYD…….……...49
2. La politique de distribution…….……...…49
3. La politique communication……..49
4. La politique prix……50

Section II : La nouvelle gamme SOCOTHYD ……...……51

1. Le contenu de la nouvelle gamme……..…..…51
1.1. Les antiseptiques……..…51
1.2. Les drapages……...51
1.3. Avantages et inconvénients de la commercialisation des produits de concurrents…….51
2. Les ressources nécessaires pour élargir la gamme……..…51
2.1. Les ressources financières…….……...51
2.2. Les ressources technologiques…….……52
2.3. Les ressources humaines…….……52

Section III : Adéquation de l'élargissement de la gamme avec les ressources de la SOCOTHYD…..…..52
1. La production……...……..52
1.1. Les antiseptiques…..……52
1.2. Les drapages……..……....52
2. La commercialisation…….53
3. L'approvisionnement……...……..53

Section IV : Adéquation de la chaîne de valeur SOCOTHYD avec sa nouvelle stratégie……53
1. Les activités principales…….53
1.1. La production…….……..53
1.2. La commercialisation…….……..…53
1.3. La logistique…….……53
2. Les activités de soutient ……...……..…53

Conclusion……..……54

Conclusion générale…….……56