

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

SPECIALITE : MANAGEMENT STRATEGIQUE

Thème :

Stratégie d'intégration verticale : les déterminants et les enjeux.

Cas : la SARL MINOSEB

Présenté par :

ADJOUD Celia

AHMAN Ghenima

Encadreur :

Mme : MATMAR Dalila.

Membre du jury :

Président : M DRIR.Mohammed.

Examineur : Mme SALMI.Samya.

Rapporteur : Mme MATMAR.Dalila.

Promotion 2018/2019

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement notre encadreur Madame MATMAR Dalila, Professeur de l'université Mouloud Mammeri, pour sa patience, ses conseils, sa disponibilité et ses corrections qui ont été très précieuses pour l'aboutissement de ce modeste travail. Malgré sa charge de travail importante.

Nos sincères remerciements vont aussi à Monsieur DRIR Mohammed de nous avoir accompagné tout au long de ce master et d'avoir été compréhensif, patient et soucieux de ses étudiants, auxquels ils donnent à chaque fois des conseils qui sont bénéfique.

Sans oublier nos professeurs et ceux qui travaillent à la bibliothèque de la faculté qui ont été à notre disposition.

Nos remerciements vont également aux responsables de la SARL MINOSEB Nassim et Mhenna AMARI pour leurs écoutes et leurs disponibilités, ainsi que leurs conseils et orientations qui nous ont prodigués. Sans oublier LIMANI Malika responsable du département commercial, pour son aide durant notre stage pratique.

Nous tenons à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

A l'homme, mon précieux cadeau de Dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect à mon cher père Hamid et à la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences, je lui dois tout le respect du monde à mon adorable mère Ourdia.

A ma chère sœur Nora et ma petite princesse Dalia et son mari, mes adorables frères mon bras droit Ramdane, Samir qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager tout le long de mes études et à mes chère belles-sœurs Hanane et Zahia.

A ma tante Djegdjiga et ma grand-mère Fatima que dieu leurs donne une longue vie.

A ma chère tante Dahbia et son mari Ahmed, mes adorables cousines Yasmine, Louiza, Lyna et mon adorable cousin Hakim, que Dieu les protège.

A mon oncle Merzouk, sa femme Baya, mes chers cousins : Nadia, Aldjia, Mokrane et Hakim ainsi leurs maris et femmes et leurs enfants, que Dieu les protège.

A mes deux oncles Mokrane et Mohand et leurs familles.

Sans oublier une personne très chère à mes yeux pour son soutien moral, affectif, sa patience et sa compréhension tout au long de ce travail.

Celia

Dédicace :

*Je dédie ce travail à ma famille en particulier mes parents **Zohra** et **Mohand** qui m'ont soutenus et aider tout le long de ce travail.*

*A mes précieux et adorables frères **Abderzak**, **Mouloud** et **Yacine**.*

A tous ce qui ont participés de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

GHENIMA

Liste des abréviations

A.C : Avantage concurrentiel.

A.P.S.I : Agence pour la promotion, le soutien et le suivi des investissements.

ANEM : Agence nationale de l'emploi .

BCG : Boston consulting group.

CAF : Capacité d'autofinancement .

CDD : Contrat à durée déterminée.

D.A : Dinard algérien .

D.A : Domaine d'activité.

D.A.S : Domaine d'activité stratégique.

D.G : Directeur général.

Etc : etcétera.

F.C.S : Facteur clé du succès.

G.R.H : gestion des ressources humaines.

GEFI : Gestion électronique des formalités administrative.

Ha : Hectare.

Kg/h : kilo gramme par heure.

Min : Minutes.

Mio : Millions.

MP : Matières premières.

O.P.A : Offre publique d'achat.

O.P.E : Offre publique d'échange.

O.P.V : Offre publique de vente .

OAIC : Office algérien interprofessionnel des céréales.

PDMR : part de marché relative.

PIB : Produit intérieur brut.

PME : Petites moyennes entreprises.

R.N : Route national.

S.A.R.L : Société à responsabilité limité.

T.C.T : Théorie de coût de transaction.

T/J : Tonne par jour.

TCT : Théorie des coûts de transaction.

Sommaire

Introduction générale.....	01
<i>Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise</i>	
Introduction du premier chapitre.....	04
Section 1 : Les fondements théoriques de la stratégie d'entreprise	05
Section 2 : Les choix stratégiques de l'entreprise	12
Section 3 : La croissance de l'entreprise, ses types et modalités	24
Conclusion au premier chapitre.....	36
<i>Chapitre 2 : La stratégie d'intégration verticale.</i>	
Introduction du deuxième chapitre	37
Section 1 : Les apports de la théorie de la firme à la stratégie d'intégration verticale	38
Section 2 : La stratégie d'intégration ; un choix stratégique.....	48
Section 3 : Les différentes approches et les déterminants de la stratégie d'intégration verticale.....	58
Conclusion au deuxième chapitre	65
<i>Chapitre 3 : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB.</i>	
Introduction du troisième chapitre.....	66
Section 1 : La présentation de la SARL MINOSEB	67
Section 2 : Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale vers l'aval	76
Conclusion au troisième chapitre.....	89
Conclusion générale	90

Au sein d'un système de production, les impératifs du jeu de la concurrence poussent les firmes à la performance, celles-ci se développent dans un environnement turbulent en pleine mutation. Les entreprises intègrent de nouvelles stratégies à long terme qui leur permettent de s'accroître en améliorant leurs capacités et leurs qualités de production.

La majorité des entreprises sont dépendantes des importations pour leurs approvisionnements en produits et matières premières, ce qui les met en situation défavorable lors des hausses des prix sur le marché dans le cadre du risque de change.

La survie apparaît pour les entreprises comme une question stratégique et déterminante pour leur avenir. La stratégie d'intégration verticale est la réponse aux différents changements du marché, cette stratégie permet aux entreprises de contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients qui permettront la maîtrise des coûts.

Historiquement, les raisons stratégiques de recours à l'intégration verticale ont changé au cours du temps. En effet, pendant le 19^{ème} siècle, les firmes ont utilisé l'intégration verticale pour profiter des économies d'échelle. Après, au 20^{ème} siècle, le but des intégrations verticales était de satisfaire les demandes des firmes en produits intermédiaires.

Les raisons qui poussent les chefs des entreprises aujourd'hui à décider de s'intégrer verticalement sont multiples. Parmi ces raisons, le pouvoir croissant des fournisseurs qui mènent les entreprises à en racheter un certain nombre pour diminuer leur pouvoir de négociation, la sécurité des approvisionnements.

Dans une filière l'intégration en amont, contrôle dans une entreprise les produits en entrée, et l'intégration en aval, contrôle la distribution. La filière de biscuiterie est définie à travers quatre principaux maillons : la collecte, la transformation, la production, et la commercialisation.

La théorie des coûts de transaction, est généralement pour les économistes, la référence pour expliquer l'intérêt que porte l'entreprise à s'intégrer verticalement.

Le secteur privé concerne les activités professionnelles, dans ce secteur l'Etat ne donne pas des moyens pour faire fonctionner l'entreprise ou bien en donnera très peu, l'Etat ne prend pas non plus de décisions pour les entreprises privées et leur fonctionnement.

Notre objet de recherche portera sur l'entreprise privée du secteur agroalimentaire la SARL MINOSEB « les moulins de Hakim », cette entreprise a résisté à tous les changements de l'environnement ayant touché l'économie algérienne, la préoccupation

majeure de cette entreprise est d'être compétitive en élaborant des stratégies de développement plus efficaces.

Dans le cadre de ce travail de recherche nous nous intéressons principalement à analyser et expliquer l'orientation stratégique de la SARL MINOSEB vers l'intégration verticale des activités aval notamment l'activité « la biscuiterie ». Dans cette perspective nous allons devoir fournir des éléments de réponse à la problématique suivante :

▪ **Problématique**

La question qui est au centre de notre présente recherche est : « quels sont les enjeux et les déterminants de la stratégie d'intégration verticale au sein de la SARL MINOSEB ».

Pour répondre à notre problématique, nous avons proposé trois objectifs de recherche qui sont les suivantes :

▪ **Les objectifs**

- Démontrer que grâce à la stratégie d'intégration verticale, on maîtrise mieux ses coûts internes.

- Montrer que l'amélioration de la qualité des matières premières intégrées est un déterminant de la stratégie d'intégration verticale.

- Expliquer l'augmentation de la valeur ajoutée dû à la mise en place de la stratégie d'intégration verticale.

▪ **L'intérêt du thème**

Nous pouvons démontrer les enjeux et les déterminants de la stratégie d'intégration verticale à l'exemple de l'entreprise privée de la SARL MINOSEB à plusieurs niveaux :

D'une part, il permet aux dirigeants de la SARL de mieux saisir la stratégie d'intégration verticale, en d'autres termes, elle permet de définir les enjeux et les déterminants de cette stratégie.

La recherche de création la valeur a poussé la SARL MINOSEB à intégrer une nouvelle activité qui est la biscuiterie à son activité initiale à savoir la minoterie, de ce fait la SARL MINOSEB s'inscrit dans le cadre de notre problématique de recherche.

▪ **Méthodologie de recherche**

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une démarche qualitative qui repose sur analyse documentaire.

Pour identifier et vérifier la stratégie adoptée par l'entreprise en questions, nous avons choisi de faire une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec les

responsables dirigeants de l'entreprise, ceci nous permettra d'identifier les déterminants ainsi que le processus de mise en place de la stratégie.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres complémentaires, il sera structuré comme suit : dans le premier chapitre, nous allons définir la stratégie de l'entreprise et les modalités de croissance de celle-ci ;

Dans le deuxième chapitre, nous allons aborder les différents déterminants de la stratégie d'intégration verticale ainsi que ses fondements théoriques.

Pour finir, le troisième et le dernier chapitre, portera sur les déterminants de la stratégie d'intégration verticale au sein de la SARL MINOSEB.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Introduction du chapitre

La stratégie est définie comme un ensemble d'actions à mener afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise en allouant les ressources nécessaires. Elle intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, où chaque niveau correspond à une stratégie. Etant donné que les stratégies de l'entreprise recouvrent l'ensemble des choix stratégiques pour faire face aux différents changements environnementaux.

Les stratégies d'entreprise telle-que la spécialisation, la diversification, l'intégration verticale, sont des choix stratégiques qui permettent aux firmes de garder leur position sur le marché et incluent un avantage concurrentiel permettant ainsi de développer la croissance de l'entreprise.

Cette croissance peut-être soit interne où l'entreprise fait appel à ses propres moyens pour développer son activité, ou bien externe et qui consiste à l'achat d'actifs nouveaux. Également, elle peut être une croissance conjointe dont l'objectif est d'établir des relations contractuelles afin de partager des compétences dans un ou plusieurs domaines.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Section 1 : Les fondements théoriques de la stratégie d'entreprise

Dans cette première section, nous allons nous étaler sur la stratégie d'entreprise à travers ses modes de développements, d'émergence, ainsi que ses objectifs. Cependant, nous ferons aussi un petit rappel sur l'origine du concept « stratégie ».

Étymologiquement, le terme « stratégie » trouve son origine dans les mots grecs « stratos » qui signifie « armée » et « ago » qui veut dire « je conduis », la stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire.

Si l'on peut trouver de très nombreux écrits sur la stratégie militaire, deux auteurs sont le plus souvent cités. Le premier est le chinois Sun Tzu, avec son ouvrage « l'art de la GUERRE » écrit 450 avant Jésus Christ. Le second auteur de référence est le général prussien Carl Von Clausewitz (1780-1831).

La stratégie nous renvoie donc à un concept militaire. Elle représente « l'art d'organiser et de conduire un ensemble d'opérations militaires prévisionnelles et de coordonner l'action des forces armées ». Ce n'est que dans les années soixante que le concept apparaît dans le secteur économique pour définir l'ensemble des « choix d'objectifs et de moyens qui orientent à moyens et à long terme les activités d'une organisation, d'un groupe ».

1. De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Les principes des écoles militaires peuvent être transposés à la vie des affaires. On peut ainsi considérer que l'entreprise mène une lutte face à la concurrence dont l'objectif est de gagner. Elle peut alors chercher à modifier, à son profit, l'état de l'environnement, en explorant les différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats. De même que dans le domaine militaire, il convient d'établir une distinction entre la stratégie et la tactique.

1.1. La définition de la stratégie selon la concurrence

« L'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans ce jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire »¹

1.2. La définition de la stratégie selon la gouvernance

« Un ensemble des conduites, par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes »² La stratégie s'exerce dans

¹Philippe Raimbourg, « Management stratégique », Edition Bréal, 2007, P11

²Philippe Raimbourg, op. cit, p 11.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

des situations complexes et incertaines. Marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent.

1.3. La tactique : C'est une suite d'opérations ponctuelles mises en œuvre en vue d'atteindre des objectifs.

2. Les écoles de la pensée stratégique selon Mintzeberg

Le modèle des dix écoles de la pensée stratégique est un cadre qui peut être utilisé pour classer par catégorie le champ de la gestion stratégique.

Elles se répartissent en trois grandes écoles : l'école perspective, l'école descriptive, l'école du changement stratégique.

2.1. L'école perspective (normative)

Elle tend à recommander des méthodes de formulation de la stratégie où il est important d'analyser les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et de s'y adapter pour élaborer une stratégie et en tirer profit.

Elle englobe trois écoles à savoir l'école de créativité (elle voit la stratégie comme un processus de conception) ; l'école de planification (elle voit la formation de la stratégie comme un processus formel) ; l'école de positionnement (elle voit la formation de la stratégie comme un processus analytique).

2.2. L'école descriptive

Elle est plus rétrospective, elle décrit l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

Elle regroupe six écoles qui sont : l'école entrepreneuriale (perçoit la stratégie comme un processus visionnaire) ; l'école cognitive (perçoit la stratégie comme un processus intellectuel) ; l'école de l'apprentissage (perçoit la stratégie comme un processus émergent) ; l'école de la puissance ou du pouvoir (perçoit la stratégie comme un processus de négociation) ; l'école culturelle (perçoit la stratégie comme un processus collectif) ; l'école environnementale (perçoit la stratégie comme un processus réactif).

2.3. L'école du changement stratégique

Il s'agit de tenir la tension entre stabilité et transformation.

Elle ne contient qu'une seule école qui est l'école de la configuration, elle voit la stratégie comme un processus de transformation.

À partir de là, nous pouvons déduire que la stratégie est un moyen de définir les finalités de l'entreprise à travers des objectifs fixés et l'allocation des ressources, c'est la réponse aux opportunités et aux menaces de l'environnement, les forces et faiblesses de

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel. La stratégie entraîne des modifications structurelles, ce qui veut dire un changement durable et irréversible.

3. La définition de la stratégie d'entreprise et son émergence

On trouve dans la littérature du management un très grand nombre de définitions de la stratégie d'entreprise toutes différentes les unes des autres. Ces définitions, présentent toutes des notions communes comme : allocation des ressources, atteinte des buts et objectifs. Mais elles présentent aussi, des contributions nouvelles à travers des concepts comme : domaine d'activité stratégique, avantage concurrentiel, l'environnement. Afin de mettre en avant la richesse de ces définitions, nous avons retenues, les suivantes :

3.1. La définition de la stratégie

Selon F.Leroy³ : « la stratégie c'est le fait de fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Selon les auteurs de strategor⁴ : « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ». Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place, afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Selon les auteurs de stratégie⁵ : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et les objectifs en s'inscrivant dans le cadre des missions et de la politique générale de l'entreprise ». Elle consiste en deux choses :

- À préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés/produits ou les triplés produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille

³ Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

⁴ Strategor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4^{ème} édition), 2005.

⁵ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en terme de rentabilité, de risque et de perspective de développement ;

- À préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

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

Selon Alfred Chandler⁶ : « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

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

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou de désinvestissement qui font la stratégie.

Selon M. Porter⁷ : « la stratégie c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables ».

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

Selon Henri Mintzberg⁸ : « une configuration dans un flux de décision »

Selon Ansoff⁹ : « La stratégie est une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie »

Selon Drucker¹⁰ : « La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et ce qu'elles devraient être ».

⁶ Alfred Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, édition Organisation, 1972.

⁷ Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, édition Economica, 1980.

⁸ Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, *Stratégique*, (10^{ème} édition), édition PEARSON.

⁹ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Wanier, Op. cit.

¹⁰ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Wanier, Op. cit.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Nous pouvons, ainsi, résumer la notion de stratégie, comme étant les moyens mis en place par l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents. Il s'agit alors de répondre à trois questions :

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

3.2. L'émergence de la stratégie

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée¹¹. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : on parle alors de stratégie émergente.

3.2.1. La stratégie délibérée

C'est une stratégie planifiée à partir d'objectifs, d'intentions, d'actions déterminées. Elle est donc réfléchie et élaborée à partir d'analyse. Mais force est de constater que ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations ;
- En raison du fait que les parties prenantes n'adhèrent pas au plan stratégique.

3.2.2. La stratégie émergente

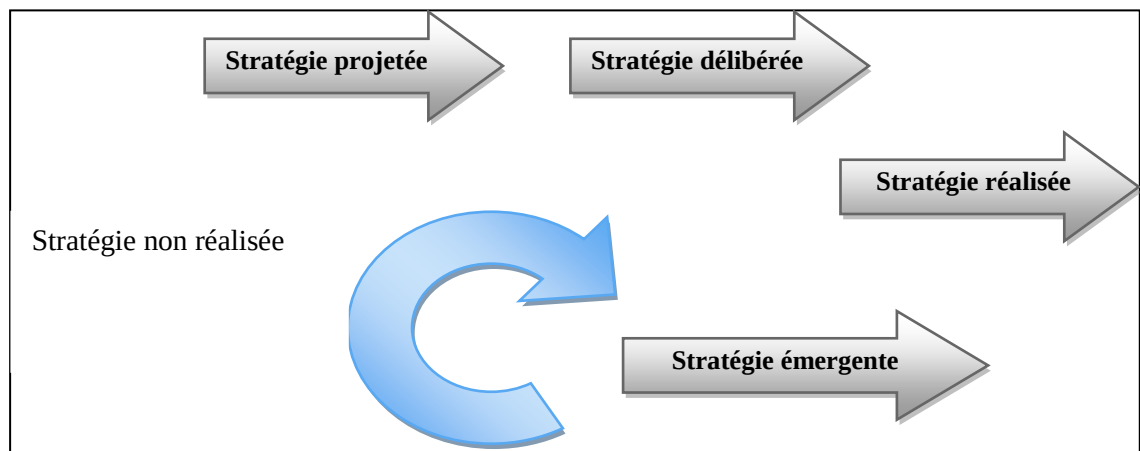
La stratégie émergente complète à la stratégie délibérée, elle tient compte des variations de l'environnement, donc elle est évolutive.

Elle n'est pas la résultante d'une planification stricte mais plutôt de la prise en compte des résultats des actions mises en œuvre et de l'instabilité de l'environnement.

¹¹ Henri Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Figure N°01 : Stratégie délibérée et émergente.



Source : établi par nous-même.

3.2.3. La stratégie déduite et la stratégie construite

La stratégie peut être déduite par l'environnement ou bien construite par les ressources et compétences.

3.2.3.1 La stratégie déduite

Cela consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultantes des forces externes, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

3.2.3.2 La stratégie construite

Elle consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

4. Les objectifs de la stratégie

Quand on parle d'objectifs, c'est toujours de manière relative. Un objectif est aussi un moyen sur une période plus longue. Quoiqu'il en soit, on ne parle jamais de stratégie sur le court terme. Les stratégies représentent souvent un défi face à la concurrence.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Ces objectifs peuvent être variés. Ils présentent des buts concrets et ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail. Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné. On peut citer :

4.1. Les objectifs de rentabilité et de croissance

Différents critères de chiffrage peuvent être adoptés que ce soit pour la rentabilité ou pour la croissance. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).

4.2. Les objectifs de sécurité et de flexibilité

L'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement.

La couverture des risques peut être envisagée sous différents aspects : assurance, multi production, diversification, internationalisation, partenariats.

À l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révisions périodique,...)

4.3. Les objectifs sociaux et ceux propre aux dirigeants

Les entreprises intègrent les objectifs sociaux dans la mesure où il faut notamment préparer le personnel aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment.

On peut considérer que les objectifs sociaux vont bien au-delà des problèmes liés au personnel.

Tenir compte de l'environnement des externalités qui sont indispensables. On doit cependant regretter que ces objectifs soient trop souvent vus comme des contraintes pour réaliser les objectifs économiques et sociaux.

Les dirigeants de l'entreprise n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise. Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres : puissance plutôt que rentabilité, prouesse technique et prestige plutôt que croissance, ...

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Section2 : Les choix stratégiques de l'entreprise

Les choix stratégiques sont l'ensemble d'options ou d'alternatives fondamentales auxquelles se trouve confrontée toute entreprise.

1. Les différents niveaux de stratégie

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

1.1. La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise (corporate strategy) consiste à choisir les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités. L'entreprise doit choisir le domaine d'activité qu'elle souhaite développer ou bien retirer dans l'objectif de construire un portefeuille d'activité équilibré. Elle doit déterminer les modalités permettant le choix effectué (investissements dans de nouveaux équipements, fusion-acquisition....)

Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. On peut définir le domaine d'activité comme :

Une notion d'activité (D.A) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonction, de départements, de divisions¹² ...etc.

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

1.2. La stratégie d'activité

Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès (F.C.S) sur un marché particulier, elle s'intéresse à la manière de construire un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité. Les facteurs clés de succès : ce sont les caractéristiques

¹² TugrulAtamar, Ronald Calori, « Diagnostic et décisions stratégiques », édition Dunod (2^{ème} édition), 2004.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

et les compétences que doit impérativement posséder une entreprise pour être compétitive dans un secteur. Identifier les facteurs clés de succès qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante.

L'avantage concurrentiel (A.C) : c'est tout ce qui permet à l'entreprise de dépasser ses concurrents. Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer.

1.3. La stratégie fonctionnelle

Elles sont déclinées au niveau de chaque fonction de l'entreprise. L'entreprise peut définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie de gestion des ressources humaines, une stratégie productive...etc.

2. La stratégie business

La stratégie business, ou la stratégie de domaine, est celle appliquée dans un (D.A.S). Elle consiste à identifier les FCS sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents, et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

À ce niveau, la stratégie permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activité ou du secteur dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage compétitif de coûts, d'une différenciation, d'une focalisation ou d'une niche de marché.

2.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégie générique

M .Porter¹³ a défini trois stratégies appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), et la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou de concentration.

2.1.1. La stratégie de domination par les coûts

Les entreprises en général ont un objectif de minimiser leurs coûts. Cet avantage l'aidera à pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à sa position. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible.

¹³ Micheal Porter, Philippe De Lavergne, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

2.1.1.1 La définition de la stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste pour une entreprise à profiter soit de sa production de masse (pour bénéficier d'économie d'échelle), soit d'avoir des coûts de production plus faible et ainsi les répercuter sur le prix de vente. Les concurrents ne peuvent pas suivre.

Il existe différents mécanismes qui permettent la domination par les coûts, autrement dit : l'entreprise produit à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. Pour cela, elle dispose de facteurs de production moins coûteux et/ou elle bénéficie d'une part de marché importante qui lui permet de bénéficier des économies d'échelles, d'effets d'apprentissage et des investissements dans l'innovation.

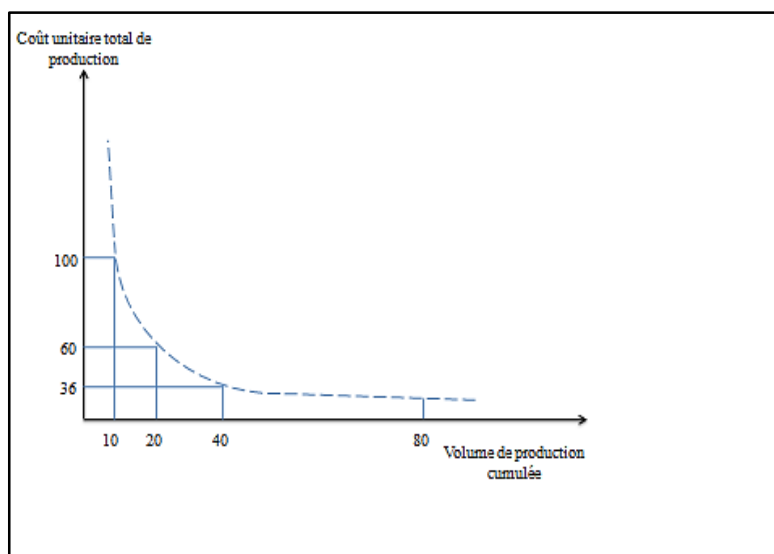
- Les économies d'échelles

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits)

- L'effet d'apprentissage

L'effet d'apprentissage signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâches, l'actif va être plus expérimenté. L'effet d'expérience est une théorie selon laquelle, pour chaque secteur d'activité, un certain nombre de facteurs tels que : les progrès en terme de processus et de technologie permettent de réduire de manière constante le coût de fabrication unitaire d'un produit à chaque doublement de production. Il s'agit de la maîtrise du processus de production par rapport à l'expérience et l'apprentissage.

Figure N°02 : la courbe d'effet d'expérience.



Source : La boîte à outils de la stratégie.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

- Les investissements dans l'innovation

Ils permettent la maîtrise des coûts par une diminution des prix, l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la baisse des coûts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise va chercher la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adoptée au domaine d'activité où la différenciation des produits est faible, et /ou la concurrence se fait sur les prix.

La stratégie de domination par les coûts est une stratégie générique qui oriente l'ensemble des décisions dans le DAS. Cette stratégie générique repose sur la recherche permanente de réduction de coûts, ces baisses de coûts, sont répercutées sur les prix de vente. Elle concerne toutes les entreprises. Elles peuvent être ponctuelles et apparaissent surtout en période de crise. La baisse des coûts permet de reconstruire les marges, mais elle ne se répercute pas sur le prix de vente, comme dans les stratégies de domination par les coûts.

2.1.2. La stratégie de différenciation

Selon M .Porter ¹⁴ :« se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant difficilement comparable en termes de valeur.

Il y a deux formes de différenciation : la différenciation par le haut et la différenciation par le bas.

Par le haut, l'entreprise fait une offre qui se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure qui est l'innovation. La différenciation par le haut a de nombreux facteurs qui sont : la fiabilité technique du produit, l'aspect esthétique des produits, l'innovation technologique, qualité, hygiène des produits.

Par le bas, l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais qui est proposée à un prix plus bas. La différenciation par le bas a de nombreux facteurs qui sont : les services apportés à la clientèle (service après-vente), les circuits de distribution, les modes de vente, la marque, conditionnement.

Les entreprises en général cherchent à innover à travers des facteurs de différenciation, car lorsque toutes les entreprises utilisent les mêmes facteurs de

¹⁴ Michael Porter(1992), Op. cit, p 78.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

différenciation, il n'y a plus de différenciation, mais banalisation. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable. Certaines activités comme l'industrie automobile, les produits de mode et de luxe, se prêtent à la différenciation, alors que d'autres non, comme les produits banalisés.

2.1.2.1 La différenciation des produits

Elle consiste à ce que le produit de l'entreprise soit perçu comme unique par la clientèle. L'entreprise qui la pratique se place dans une position de monopole du fait qu'elle se met à l'abri des concurrents. La perception du produit comme unique par la clientèle donne une position de leader à l'entreprise.

2.1.2.2 Les caractéristiques de la de différenciation

Cette stratégie repose souvent sur la capacité d'intuition, et de créativité de l'entreprise. Pour ce faire l'entreprise doit avoir des capacités d'innovation, elle doit aussi avoir des capacités commerciales pour vendre sa différence, puisque, les stratégies de différenciation sont associées à des prix plus élevés, il faut donc avoir un circuit de distribution qui soit associé à cette stratégie et qui coopère à sa mise en œuvre. Enfin, la stratégie de différenciation repose sur une image de marque forte.

2.1.3. La stratégies de concentration/focalisation

La stratégie de concentration, consiste à ne pas s'attaquer à un secteur dans son ensemble, mais à un segment de secteur¹⁵.

Dans ce type de se stratégie l'entreprise se concentre sur un segment du marché où sa rentabilité sera plus forte que celle ses concurrents présents sur l'ensemble des segments. On parle également de stratégie de niche. La stratégie de focalisation ou de concentration est adaptée aux PME, car elle n'a pas d'effet de taille (taille critique).¹⁶

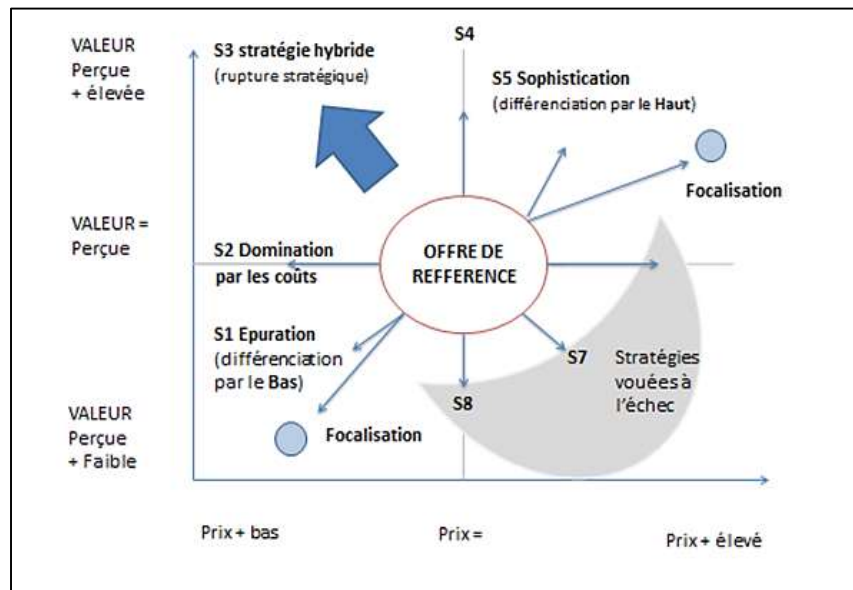
L'entreprise va-t-elle s'agrandir en restant sur les marchés ; local, national ou au contraire à l'international, étendre cette stratégie défensive consistant à se spécialiser dans un segment particulier en visant une clientèle bien spécifique qu'elle va fidéliser par son expérience.

¹⁵ Michael Porter(1992), Op. cit, p 83.

¹⁶ La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou de « seuil dimensionnel ». Si elle n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Figure N°03 : Les stratégies concurrentielles



Source : d'après David Faulkner et Cliff Bowman

3. La stratégie Corporate

« La stratégie corporate concerne le schéma et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités ». ¹⁷

À ce niveau, la stratégie permettra la détermination du ou des domaines d'activités dans lequel(s) l'organisation désire œuvrer. Il s'agit de l'orientation du portefeuille de couple « produit-marché » de la détermination, de ce que l'organisation doit faire pour mettre en pratique cette orientation. Cette stratégie englobe la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification, la stratégie d'internationalisation...

3.1. La stratégie de spécialisation

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif. ¹⁸

3.1.1. La définition de la stratégie de spécialisation

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses

¹⁷ Tugrul Atamer, Roland Calori, Op. cit, p 105.

¹⁸ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, WanessaWarnier, Op. cit.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine.¹⁹

Selon olivier Meier : « La spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise ». ²⁰

La pertinence de cette spécialisation existe quand les activités sont en plein croissance, même si elles exigent de gros investissements. L'essentiel est qu'elles promettent un avantage concurrentiel durable et sur le long terme. Lorsque l'activité de l'entreprise arrive à maturité, le mieux est de réorienter sa stratégie en choisissant deux méthodes : soit l'entreprise va délocaliser et lancer l'activité dans un autre pays où le marché est en phase de croissance et la matière première est disponible et à bon marché, soit elle va s'orienter vers un autre métier où elle aura une compétence distinctive.

À travers ça, nous pouvons dire que la spécialisation consiste à se concentrer sur une seule activité, c'est-à-dire en focalisant son portefeuille de ressources sur un seul métier. L'entreprise choisit la spécialisation, car il y a une limitation de ressources. La spécialisation impose aux entreprises de se concentrer sur leur domaine d'activité et de choisir leur potentiel de diversification.

3.1.2. L'intérêt de la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont dans une situation particulière de leurs développement elle est mise en place parce que les entreprises disposent de moyens financiers, humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dans la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence.

L'entreprise, à travers une stratégie de spécialisation, peut-être à la recherche de sécurité à travers un métier solide. Enfin, l'intérêt de cette stratégie pour l'entreprise c'est la recherche d'une taille suffisante dans une optique croissance.

3.1.3. Les avantages de la stratégie de spécialisation

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

¹⁹ F. LEROY « Les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, op.cit, p 84.

²⁰ O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3^{ème} édition, édition Dunod, p 102.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

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

3.1.4. Les limites de la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation met l'entreprise dans une phase où le métier arrive à la maturité ou au déclin, ce qui va la placer dans une position défavorable vis-à-vis des concurrents du domaine, le risque de voir l'entreprise dans l'étape de maturité ou déclin qui est la résultante de cette stratégie peut l'induire à une culbute totale. Dire culbute, peut rendre l'entreprise dans une situation de désinvestissement et faillite.

3.2. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification correspond au développement dans un nouveau domaine d'activité stratégique. La concurrence oblige les entreprises à se trouver sur plusieurs fronts à la fois à diversifier leurs activités. La diversification des activités de l'entreprise lui permet de perdurer dans le temps.²¹

« La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux ». ²²

3.2.1. La définition de la stratégie de diversification

Selon Frédéric LEROY : « la diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activité ». ²³

Se diversifier consiste pour l'entreprise, à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et /ou de nouveaux marchés.

D'après A. DIEMER, la diversification nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre dans un nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre. ²⁴

²¹P. RAIMBOURG, po. cit, p 89

²² Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p122.

²³ F. Leroy, Op.cit , p 75.

²⁴ P. RAIMBOURG, Op. cit, p 89.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2.2. Les types et les objectifs de la stratégie de diversification

L'entreprise doit se poser la question du rapport entre son métier d'origine et celui dans lequel elle souhaite entrer. Le nouveau métier peut être totalement différent ou au contraire présente une certaine familiarité avec l'activité de base de l'entreprise.²⁵

On distingue deux types de diversification : la diversification liée et la diversification conglomerale.

3.2.2.1 La stratégie de diversification liée ou concentrique

Elle consiste à développer une ou plusieurs activités complémentaires à un produit-marché existant.²⁶ Cette diversification liée consiste à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise par l'entrée dans une nouvelle activité ayant des liens de proximités avec l'activité d'origine.²⁷

3.2.2.2 La stratégie de diversification conglomerale

Développer une ou plusieurs activités nouvelles auprès d'une clientèle nouvelle.²⁸

La diversification conglomerale permet à l'entreprise de s'engager dans des activités sans liens avec les activités d'origines, c'est-à-dire elle pénètre des domaines d'activités différents de son activité principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun, lié généralement à ses compétences en matières de gestion et d'organisation.²⁹ Son objectif est la rentabilité financière.

Cette stratégie a pour objectif la réduction des coûts, la répartition des risques, la recherche de survie et la réduction d'un pouvoir de marché.

3.2.3. Les voies de la stratégie de diversification

Pour se diversifier l'entreprise s'appuie sur trois voies : la dimension géographique, la diversification verticale et la diversification horizontale.

3.2.3.1 La dimension géographique

Dans cette dimension, l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone où les facteurs clés de succès sont divergeant. Les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à l'autre, même si les produits fabriqués est vendus par l'entreprise sont les mêmes.

²⁵ F. Leroy, Op.cit, p 77.

²⁶ C. DEMEURE « aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition DUNOD, p 111.

²⁷ O. MEIER, « fusion, acquisitions (stratégie, finance, management) », op.cit p 104.

²⁸ C. DEMAURE, Op.cit, p 111.

²⁹ F. LEROY, op.cit, p 82.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2.3.2 La diversification verticale (l'intégration)

L'acquisition des compétences spécifiques, la croissance et le renforcement de potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son métier d'origine sont le résultat de l'intégration vers l'amont et vers l'aval.³⁰

3.2.3.3 La diversification horizontale

Les domaines d'activités qui sont abordés par l'entreprise sont différents de ceux de l'activité principale. Ces activités nouvelles s'appuient sur des synergies et des complémentarités.³¹

3.2.4. Les axes de la stratégie de diversification

Une entreprise peut se diversifier sur deux axes, le premier c'est « l'axe produit », et le deuxième « l'axe marché ». À partir d'un couple produit /marché actuel, c'est-à-dire qu'on est sur la stratégie de spécialisation. Une entreprise se développer selon trois axes de croissance (voir la figure 5)

Le premier axe, consiste à rester sur le marché actuel et à développer de nouveaux produits, c'est ce qu'on appelle une « diversification produit ». On propose aux clients et réseaux de distribution actuels, de nouveaux produits. **Le deuxième axe**, consiste à proposer les produits actuels à de nouveaux marchés, c'est qu'on appelle la « diversification du marché ».

Dans ce cas-là, le même produit est proposé à une nouvelle cible de clientèle et de nouveaux distributeurs. **Le troisième axe**, consiste à quitter le couple produit/marché actuel pour se développer avec de nouveaux produits, sur de nouveaux marchés. C'est ce qu'on appellera « la diversification totale ».

Figure N°04 : La matrice des axes de diversification

Produit Marché	Actuel	Nouveau
Actuel	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Développement de marché	Diversification

Source : Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décision stratégiques, édition Dunod(2ème édition),2004

³⁰ Stratégor, 4^{ème} édition, « politiques générale de l'entreprise », éditionDunod, p 210.

³¹ Stratégor, Op. cit, p 212.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2.5. Les avantages et inconvénients de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification, permet incontestablement de réduire les risques. Elle peut être source de création de richesse, grâce aux effets de synergie entre les différents métiers. Elle permet d'améliorer la structure du portefeuille des domaines d'activités stratégiques. Aussi, la stratégie de diversification à travers le développement de nouveaux DAS, permet l'acquisition de nouvelles compétences. Enfin la largeur du portefeuille d'activités permet une plus grande flexibilité stratégique.

Mais les stratégies de diversifications présentent des inconvénients. En premier lieu, la présence sur plusieurs DAS, demande une mobilisation très importante des investissements. Elle provoque aussi, une dispersion des ressources et des compétences. Il y'a un risque de manque d'unité entre les différentes activités, mais aussi, un problème de management pour les dirigeants, qui auront à coordonner et maîtriser leurs différentes divisions. Enfin, sur le plan organisationnel, il y a un risque de perte d'identité de l'entreprise et l'affaiblissement de sa culture.

3.3. La stratégie d'internationalisation

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ». ³²

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le 17^{ème} siècle s'est fortement amplifiée depuis 1945.

3.3.1. La définition de la stratégie d'internationalisation

Selon Jean-Pierre HELFER : « l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autre. Contrainte existentielle l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie ». ³³

3.3.2. Les avantages et les limites de la stratégie d'internationalisation

La majorité des grandes entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation. Ces dernières présentent un certain nombre d'avantages et limites.

³² Gérard Koenig, « Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques », édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.

³³ J. P. HELFER. Op.cit, p 210.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.3.2.1 Les avantages de la stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation permet la conquête de parts de marché, dans un contexte de concurrence internationale. Elle permet de s'adresser à un marché potentiellement plus vaste. Cette stratégie permet la diminution des coûts, car avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, et les coûts de la matière première sont plus faibles. Aussi, la stratégie d'internationalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières douanières (tarifaires et non tarifaires) et la recherche de gains fiscaux et de change. Elle permet la fidélisation de la clientèle, car avec la libre circulation des personnes, les entreprises sont dans l'obligation d'améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plupart des pays.

3.3.2.2 Les limites de la stratégie d'internationalisation

Les stratégies d'internationalisation nécessitent des moyens financiers considérables. Ces stratégies augmentent la prise de risque des entreprises au niveau financier, politique et économique. Elles provoquent un éloignement géographique et culturel du pays d'origine, ce qui oblige les entreprises à adopter leurs produits et leurs stratégies aux différents marchés d'implantations. Dans ce cas, les coûts marketing, ont tendance à augmenter. Aussi, lorsque ces stratégies reposent sur la sous-traitance internationale, il y a un risque de perte de monopole technologique, dans la mesure où ces sous-traitants peuvent devenir des concurrents potentiels. Enfin, sur le plan organisationnel, ces stratégies posent des problèmes de gestion et complexité organisationnelle.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Section 3 : La croissance de l'entreprise, types et modalités

La croissance consiste en l'augmentation régulière des quantités produites. On parle ainsi de la croissance d'une entreprise. On peut obtenir cette augmentation soit par la croissance interne, ou soit par la croissance externe ou bien encore par la croissance conjointe, ce qui permettra à l'entreprise d'avoir un niveau de performance plus élevé. Elle signifie aussi une augmentation vertigineuse sur une longue période de la production et des dimensions intrinsèques de l'entreprise³⁴. Le développement par la croissance interne, externe ou conjointe permettent la mise en œuvre des stratégies de spécialisation ou de diversification, donc des stratégies industrielles qui vont permettre à l'entreprise de faire concurrence aux concurrents les plus puissants dans le domaine et faire face à la mondialisation-globalisation qui est devenue une variable inévitable de nos jours (intensification de la concurrence, complexité de l'environnement, bulles imprévisibles et changement dans la sphère économique et marchande).³⁵

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

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

- Le volume des facteurs de production employés augmente (main d'œuvre, consommations intermédiaires) ;
- La valeur des produits commercialisés progresse (ventes, parts de marché) ;
- Les résultats progressent (bénéfices, capacité d'autofinancement).
- L'objectif de la croissance est de réaliser les finalités de l'entreprise (profitabilité, rentabilité, notoriété...) puisque la croissance est une condition de survie des entreprises et seule une taille plus grande permet de ne pas subir de handicap concurrentiel incontournable.

1. La définition de la croissance et les objectifs de la croissance

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit

³⁴ O. MEIER, « Dico du manager », édition Dunod, paris, 2009, page 61.

³⁵ Stratégor, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1997, p 155.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise dispose principalement, de deux voies : la croissance interne et la croissance externe.

Les raisons qui poussent les entreprises à s'agrandir sont nombreuses parmi elles :

- L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production qui se fait grâce à des économies d'échelles et des économies de croissance où les capacités productives sont exploitées et les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaire diminuent et l'entreprise devient compétitive. Elle se fait aussi grâce aux effets de synergie et l'effet d'expérience où le regroupement d'unités de production permet une rationalisation du potentiel de production, ce qui aboutit à une réduction des coûts unitaires et l'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source de l'efficacité et réduction des coûts.
- L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler le marché, les fournisseurs, les marchés financiers, la main d'œuvre et l'environnement institutionnel.
- Répondre à l'évolution de l'environnement, à savoir : croissance macroéconomique, l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs, l'ouverture des frontières et le développement des technologies de pointe.

2. Les axes de la croissance

Il existe trois axes de croissance : la croissance horizontale, la croissance verticale et la croissance conglomerale.

2.1. La croissance horizontale (latérale)

C'est une stratégie d'expansion par pénétration du marché ou par développement du marché ;

2.2. La croissance verticale

C'est une stratégie de filière qui consiste à faire passer sous le même contrôle, des entreprises situées à des stades de production différentes.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

2.3. La croissance conglomérale

L'entreprise s'agrandit en diversifiant ses activités ; diverses voies s'offrent dont le rachat par une entreprise de différentes firmes susceptibles de lui permettre d'augmenter son profit. La société acquéreuse devient une holding qui manage et finance diverses entités.

Le processus de croissance peut être :

- Régulier : ce qui permet à l'entreprise d'adapter son fonctionnement à son niveau d'activités ;
- Ou discontinu : en rachetant par exemple un concurrent.

3. La croissance interne et externe et leurs modalités

Pour s'agrandir l'entreprise dispose de deux moyens de croissance, la croissance interne et la croissance externe.

3.1. La croissance interne et ses modalités

Une stratégie de croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement.

C'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

3.1.1. La définition de la croissance interne

Selon Olivier MEIER : « La croissance interne est un mode de développement qui fonde sa croissance sur la gestion et la valorisation de ses ressources internes »³⁶.

Selon Manuel CARTIER : « la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipements ou de la technologie,...) »³⁷.

3.1.2. Les modalités de croissance interne

Pour que la firme puisse réaliser sa croissance interne elle fait appel à deux modalités. Ces dernières lui permettent de créer soit elle-même les actifs, de fusionner avec une autre firme pour réaliser sa croissance ou bien s'allier avec une autre entreprise en réalisant sa croissance contractuelle.

³⁶O.Meier, op.Cit, p 61.

³⁷M.Cartier, « maxi fiches de stratégie » édition Dunod,Paris, 2010. p 62

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

- La première modalité est : les unités produisent elle-même les actifs physiques (ou intellectuelle) qui sont nécessaires à leurs expansions, ce qui veut dire que l'entreprise crée les actifs pour elle-même (bâtiments, industriels, commerciales et fonctions). Cela peut retarder l'entreprise quant à la poursuite de son développement. Mais cela permet à la firme de posséder un avantage et maîtriser le processus de production.
- La deuxième modalité est : les unités les acquièrent auprès des tiers fournisseurs : la croissance interne ne signifie pas repli sur soi même et absence de relation avec l'extérieur. Tels que la location, le leasing qui est un moyen de financer l'acquisition d'une matérielle ou toute autre modalité qui permet aux entreprise en croissance d'acquérir la disposition d'actifs spécifiques. L'acquisition dans cette hypothèse se fait par achat. Mais elle peut s'opérer par des procédés moins répandus³⁸.

3.1.3. Les objectifs de la croissance interne

L'entreprise s'appuie sur ses métiers traditionnels pour profiter :

- d'une demande forte pour ses produits : dominer les segments de marché ;
- de ses efforts de recherche et développement : nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités ;
- de ses capacités financières : la croissance finance la croissance, marge d'autofinancement et capacité d'endettement ;
- de son potentiel humain : la qualité des hommes favorise la croissance interne et les projets nouveaux ;
- Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (avec de nouvelles personnes, sites...).

La croissance interne peut être financée par de multiples voies :

Par financement interne (utilisation de la CAF ou cession partielle d'actifs) et par financement externe, soit par emprunts bancaires, soit sur le marché des capitaux.

3.1.4. Les avantages et les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne constitue un avantage pour l'entreprise qui l'utilise pour son développement. Cette croissance doit suivre l'évolution de l'environnement car les outils technologiques sont en perpétuels changements et demandent du temps pour être développés.

³⁸Y.morvan, « fondement d'économie industrielle », 2^{ème} édition, édition Economica, paris, 1991. p 186.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Ce qui va remettre en question la position de l'entreprise face à ses concurrents. Donc, la croissance interne possède des risques que toute entreprise doit prendre en compte pour pouvoir résister aux fluctuations et perturbations de son environnement.

Tableau N° 1 : les avantages et les inconvénients de la croissance interne.

Les avantages de la croissance interne	Les inconvénients de la croissance interne
- Les entreprises préfèrent développer les innovations en interne, car c'est une meilleure façon d'acquérir et de renforcer la capacité stratégique indispensable au maintien de l'avantage concurrentiel et pouvoir perdurer dans le temps à travers l'avantage acquis par l'entreprise. - Il est préférable de recourir à la croissance interne, si on veut être le premier à adopter et introduire des innovations radicales, ce qui est impossible en faisant recours aux acquisitions ou aux alliances. - La croissance interne permet de faire face aux entraves qui découlent des fusions, - Elle permet aux entreprises ayant des moyens limités de croître sans remettre en cause leur équilibre financier et leur indépendance, en l'occurrence, elle induit un caractère lié aux dépenses des investissements. - Elle est considérée comme étant une possibilité d'améliorer le climat social en offrant des perspectives de carrière et de promotion au personnel, en participant à la motivation de la ressource humaine. - L'entreprise l'adopte pour l'exploitation d'un domaine dans lequel elle dispose de l'expérience, de savoir-faire et de ressources.	- C'est un processus long, car l'investissement se fait à long terme. Ce processus ne permettra pas à l'entreprise de se développer aussi rapidement que la concurrence. La technologie que l'entreprise développe peut être dépassée en raison de la longueur du processus. - C'est difficile que toutes les ressources de l'entreprise progressent au même temps, en raison des fluctuations imprévues qui interviennent. - Les délais d'apprentissages correspondent au temps nécessaire pour acquérir de l'expérience et savoir coordonner efficacement les différents éléments réunis. - Les délais d'adaptation et d'ajustement de la croissance interne peuvent constituer des temps de réponse excessif dont profiteront les entreprises déjà installées sur le marché. - Les contraintes financières limitent les possibilités de l'entreprise. Les PME ont des difficultés à avoir des moyens financiers nécessaires³⁹. - Le développement des activités en interne est significativement plus coûteux que l'acquisition des organisations qui détiennent déjà les ressources et compétences convoitées⁴⁰.

Source : établi par nous-même.

³⁹ D.Arnaud, op.cit, p5.

⁴⁰ G.Johson, « stratégique », 7ème édition, édition Pearson, Paris, 2005, p 441.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2. La croissance externe et ses modalités

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement d'une ou plusieurs firmes. Il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption.

La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

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

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

3.2.1. La définition de la croissance externe

La croissance externe consiste à procéder par acquisition d'actifs déjà existants ; on parle de façon courante de croissance par fusion/ acquisition. Cette croissance externe désigne une croissance basée sur le rachat de concurrents ou sur une politique de rapprochement vis-à-vis des concurrents. La fusion désigne la dissolution de sociétés existantes et au rassemblement de leur actif dans une société nouvelle créée à cet effet. L'absorption se réalise quand la société a acquis le patrimoine d'une société absorbée qui se trouve dissoute⁴¹.

Selon Michel MARCHESNAY : « la croissance externe résulte du développement de l'entreprise par l'acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes »⁴².

⁴¹L.Melbouci « le modèle des entreprises publiques algériennes : échec où fin de mission », édition el-Amel, p 114.

⁴²M.Marchesnay « Management stratégique », édition de l'Ardec, 2004, p 189.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2.2. Les caractéristiques de la croissance externe

La croissance externe possède un bon nombre de caractéristiques qui lui permet de résister aux fluctuations de l'environnement qui sont :

- la croissance externe est discontinue et épisodique, alors que la croissance interne est un processus irrégulier mais continu ;
- cette croissance a de multiforme en ce qui concerne les modalités de réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation) ;
- Elle est complexe et longue à réaliser notamment du point de vue de changement à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace⁴³.

3.2.3. Les modalités de la croissance externe

Il y'a deux points essentiels qu'il faut prendre en considération, l'un est le côté juridique et l'autre le côté financier.

D'un point de vue juridique : la croissance externe a pour but de rassembler des patrimoines. Il est question de fusion-absorption et d'apport partiel d'actifs.

D'un point de vue financier : la croissance externe a pour conséquence des effets juridiques dans le sens où des entreprises peuvent fusionner entre elles, au cours de cette fusion l'une des entreprises est absorbée par l'autre ce qui induit la perte de son identité juridique. Les modalités financières de la croissance externe sont avancées dans le tableau suivant :

⁴³D.Arnaud, op.cit, p 5.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Tableau N°02 : les modalités de la croissance externe

D'un point de vue juridique	D'un point de vue financier
▪ La fusion : La fusion est une opération par laquelle deux sociétés réunissent leur patrimoine pour ne former qu'une seule et unique entreprise. Il y a transmission du patrimoine à la société nouvelle. Elle se réalise par une entente de deux entreprises, soit les sociétés existantes seront dissoutes, soit elles rassemblent leurs actifs dans une autre société nouvelle. ▪ La fusion-absorption : La fusion-absorption a pour conséquence de faire disparaître la société absorbée. Ainsi, une seule société subsiste et reçoit à titre d'apport les actifs de l'autre société. Cette fusion-absorption se traduit par une augmentation de capital pour la société qui subsiste (société absorbante) et par la disparition de la société absorbée⁴⁴. ▪ L'apport partiel d'actifs : L'apport d'actif partiel se caractérise par l'apport d'une partie du patrimoine à une société nouvelle ou déjà existante. Ce qui signifie qu'il y a cession d'une partie des activités d'une société à une autre en échange de titres nouveaux de cette dernière. Une entreprise apporte une partie de ses actifs en échange de titres nouveaux de la société qui reçoit, aucune société ne disparaît. ▪ La prise de participation : Il s'agit de l'acquisition d'une partie du capital d'une société (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler. ▪ La fusion scission : Elle correspond à un apport partiel d'actifs mais l'entreprise B disparaît juridiquement en faisant un apport de ses actifs et de son passif aux différentes sociétés acheteuses.	▪ Le ramassage boursier Le ramassage boursier consiste en l'achat des actions de l'entreprise visée discrètement en bourse. ▪ L'offre publique d'achat (OPA) : L'offre publique d'achat autorise une société A à s'adresser publiquement aux actionnaires d'une société B pour leur proposer le rachat d'une quantité déterminée de titres. Autrement dit OPA veut dire qu'une société annonce ouvertement aux actionnaires d'une autre société qu'elle est prête, à acheter leurs titres à un prix supérieur aux cours de la bourse, sous la surveillance des autorités boursières. ▪ Offre publique d'échange (OPE) : Une société a proposé l'échange des actions de la société B contre ses propres titres. Ce qui veut dire que l'achat d'action est remplacé par une proposition d'échange celles-ci contre d'autres titres⁴⁵. ▪ L'offre publique de vente (OPV) : Elle est faite par des actionnaires (comme l'état en cas de privatisation ou d'ouverture du capital d'une entreprise publique) à tout épargnant qui le souhaite, de leur vendre des actions d'une société selon des conditions précises de quantité et de prix. L'opération une fois conclue (ce qui suppose une procédure de répartition des titres si la demande est supérieure à l'offre), est généralement suivie de l'introduction en bourse desdits titres.

Source : établi par nous-même d'après les informations collectées.

⁴⁴A.Hounounou, « 100 fiches pour comprendre le management », édition Breal, Paris, p 204.

⁴⁵A.Hounounou, op.cit, p 204.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

3.2.4. Les avantages et les inconvénients de la croissance externe

Les avantages et les inconvénients de la croissance externe sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : les avantages et les inconvénients de la croissance externe.

Les avantages de la croissance externe	Les inconvénients de la croissance externe
▪ Elle permet d'atteindre rapidement la « taille critique », de suivre en cas d'évolution rapide du marché, éventuellement de contrer un concurrent dangereux, ou encore de réaliser une diversification rapide ; ▪ Elle facilite la pénétration de marchés difficiles ou mal connus ; ▪ Elle permet d'assurer une certaine autonomie en matière d'approvisionnement et /ou de commercialisation ; ▪ Elle autorise généralement des économies d'échelles. ▪ Elle permet des modes de financement faciles et meilleurs que le cas de croissance interne ; ▪ Acquérir un pouvoir du marché au sein de la concurrence internationale.	▪ Le risque de perte de maîtrise du management en cas d'intégration de nouveaux partenaires ; ▪ La nécessité d'une évaluation de la prise de risque et d'une maîtrise du coût de l'opération (sous-estimation) ; ▪ L'existence de l'identification d'une cible, ▪ Le non complémentarité ; ▪ Impact psychologique de l'opération sur le climat social ;

Source : établi par nous-même d'après les informations collectées.

3.2.5. Les causes de la croissance externe

Les causes d'adaptation d'une stratégie de croissance externe diffèrent ; ainsi le regroupement d'entreprises concurrentes a un motif commercial : il s'agit d'éviter la lutte concurrentielle entre d'anciens rivaux, de réunir les moyens suffisants pour acquérir de nouveaux marchés notamment étranger, sur lesquels l'implantation est souvent longue et coûteuse. Mais il peut avoir d'autres motifs tels que la réalisation d'économies d'échelle,

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

l'obtention immédiate de la taille critique en matière de recherche, d'approvisionnement, de production, de distribution et le regroupement et restructuration des moyens.

Le regroupement d'entreprises complémentaires permet d'exploiter des synergies dans trois domaines principaux : marchés, produits, ressources.

Le regroupement d'entreprises d'une même filière permet un meilleur contrôle des approvisionnements et une plus grande maîtrise des débouchés (contrôle du réseau de distribution). Le regroupement d'entreprises diversifiées facilite l'accès à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur. Parfois, c'est un moyen d'opérer progressivement une reconversion d'activités. Certains regroupements répondent à une logique industrielle dans la mesure où le nouveau métier, bien que très différent de l'ancien peut bénéficier d'un savoir-faire transposable.

4. Le choix du mode de croissance de l'entreprise

Le choix du processus de croissance ne résulte pas d'un calcul a priori et trouve difficilement sa justification théorique dans le cadre d'une des théories existantes de l'entreprise.

La croissance interne et la croissance externe se conjuguent souvent beaucoup plus qu'elles ne s'opposent, l'entreprise peut adapter les deux processus pour atteindre ses objectifs.

Les études empiriques montrent que le recours à un mode de croissance donné est déterminé souvent en fonction :

- de la nature des objectifs prioritaires de l'entreprise ;
- La pression de quelques caractéristiques dominantes :(conjoncture, la nature de l'activité,...)

Autrement dit le choix du mode de croissance dépend de plusieurs critères :

- l'identité de l'entreprise ;
- la personnalité des responsables de l'opération et la perception d'une opportunité. Les responsables doivent être convaincus que le recours à la croissance interne ou externe va leur générer des profits ;
- la durabilité est un réseau de relations qui va être, soit des capacités humaines soit technologique et financière ;
- La maturité du secteur où l'entreprise opère, elle doit donc opter pour la croissance interne ou externe.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

5. La croissance conjointe (alliances stratégiques)

Elle permet à des sociétés qui restent juridiquement indépendantes de collaborer à des projets communs. Cette situation peut concerner des entreprises rivales, qui produisent en commun un même bien, pour se concurrencer sur les marchés.

5.1. La définition d'une alliance stratégique

Selon M. CARTIER : « une alliance stratégique est créée quand deux ou plusieurs organisations indépendantes coopèrent dans le cadre d'un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services »⁴⁶.

Selon Albert HOUNOUNOU : « les stratégies d'alliances sont des relations de coopérations entre entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur et qui décident de mener à bien une activité, un projet de recherche, développement, production ou vente de produits ou services spécifique de manière conjointe »⁴⁷.

5.2. Les typologies d'alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont de trois types : alliances complémentaires, alliances d'intégration conjointe, alliances additives.

5.2.1 Les alliances complémentaires

La complémentarité des compétences autour d'un produit ou d'une gamme de produits.

Les compétences et les contributions de ces entreprises alliées sont différentes. Elles consistent le plus souvent en la distribution des produits, on peut dire que l'accord d'alliance est limité.

5.2.2 Les alliances d'intégration conjointe

Ces alliances associent des organisations qui apportent des compétences de nature similaire et s'unir afin de réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade de production isolé. Ces alliances sont délimitées à la recherche et développement et/ou à la production. Leur finalité primordiale entre les organisations est la réalisation des économies d'échelles sur un composant ou un stade du processus de production

5.2.3 Les alliances additives

Elles lient des entreprises qui développent, fabriquent et commercialisent un produit commun. Sa finalité n'est pas la pénétration dans des marchés géographiques. Elles

⁴⁶ M.cartier, op.cit, p 70.

⁴⁷ A.Hounounou, op.cit, p 206.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

couvrent toute la chaîne de valeur (recherche et développement, production et commercialisation).

5.3 Les avantages et les inconvénients des alliances stratégiques

Les avantages et les inconvénients des alliances stratégiques sont :

Tableau N°04 : les avantages et les inconvénients des alliances stratégiques

Les avantages des alliances stratégiques	Les inconvénients des alliances stratégiques
▪ Les alliances sont réversibles, leur objet se limite à ce que les organisations souhaitent partager ; ▪ Les alliances permettent le non renouvellement des contrats et elles permettent aussi, de prolonger des cohabitations ; ▪ Elles permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de force au niveau du secteur ; ▪ Le partage de coûts et de risques.	▪ l'opportunisme ; ▪ la sélection adverse ; ▪ Le manque d'adéquation et de compatibilité entre les organisations en présence : Les modes de fonctionnement très différents (organisations publiques et privées) et surtout des différences culturelles très prononcées sont des sources fréquentes d'échec prématuré des alliances.⁴⁸

Source : établi par nous-même.

⁴⁸ M.Cartier, op.cit, p.p. 71,72

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Conclusion au chapitre

Les stratégies d'entreprises permettent aux firmes de développer leurs potentialités et leurs compétences, elles les mettent aussi dans des positions favorables.

La stratégie de spécialisation consiste à se focaliser sur un seul métier, où l'entreprise utilise toutes ces ressources et compétences afin d'atteindre la meilleure position concurrentielle.

La diversification permet à l'entreprise d'élargir son portefeuille d'activité, elle permet aussi d'acquérir une compétence et technologie et de répartir les risques et compenser au cas d'échec dans une activité.

L'internationalisation consiste pour l'entreprise à se développer en dehors de ses frontières. La nature de cette expansion géographique dépend des caractéristiques de l'industrie.

La croissance interne est l'exploitation des moyens productifs propre à l'entreprise, contrairement à la croissance externe qui consiste en l'acquisition de tout ou partie de l'entreprise existante. La croissance contractuelle est une combinaison qui existe entre entreprises qui appartiennent à un même secteur et qui décident de coopérer.

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

Introduction du chapitre

L'intégration verticale est un choix stratégique. Elle consiste à étendre l'activité de l'entreprise au long de la filière. Elle coordonne ou centralise les décisions concernant les phases successivement d'une même activité productive.

Même si elle s'inscrit dans une logique de filière, l'intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion d'un nouveau métier et la maîtrise de compétences différentes¹.

L'intégration dans une vision très stricte évoque l'idée de l'enchaînement d'un ensemble d'opérations qui se succèdent au sein du processus de production, pour couvrir à la production d'un ensemble de biens et/ ou services.²

Dans ce présent chapitre nous allons voir les différents déterminants de l'intégration et les différents travaux et théories qui ont traité cette stratégie, nous rappellerons aussi la définition et les différentes formes de celle-ci.

¹ Frédéric LEROY, op. cit, p 87.

² Y.MORVAN, op.cit, p 357.

Section 1 : les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale

Les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale se cristallisent à travers la théorie des coûts de transaction.

1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est issue du modèle libéral et constitue sans doute la représentation la plus achevée d'une approche fondée sur le calcul économique.

L'objet de cette théorie des coûts de transaction est de faire une analyse approfondie des transactions sur le marché. La préoccupation consiste à tracer la frontière de la firme sur la base de deux modes de coordinations : la coordination par le marché (externalisation) et la coordination par le management (internalisation)³. Elle a aussi pour objet un espace contractuel dans lequel des acteurs entrent et sortent librement et se repèrent à partir des contrats qu'ils signent entre eux.

Deux acteurs sont des référents essentiels de cette théorie : L'apport de Ronald Coase et l'apport de Williamson.

1.1. L'apport de Coase

Ce sont les travaux de Ronald Coase 1937 qui sont à l'origine de la théorie des coûts, de transaction. Il met en évidence que pour aller sur le marché il faut consentir des coûts ce qu'on appellera les coûts de transaction.

La reconnaissance de l'existence des coûts de transaction représente pour Coase la rupture avec la théorie économique traditionnelle. Cela concerne l'analyse de la firme, mais aussi celle du marché.

Cet auteur s'est posé deux principales questions sur la firme :

- Quels sont les facteurs responsables des frontières de la firme ?;
- Pourquoi toute la production n'est-elle pas réalisée dans une seule grande firme. ?

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

Les premiers sont composés des coûts de recherche des prix applicables, des coûts de négociation des contrats et des coûts imposés par la réglementation ou les décisions gouvernementales. Les seconds incluent la baisse des recettes marginales, le risque

³ M.Dabelet, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, édition Berti, Alger, 2007, p 36.

d'erreur de l'entrepreneur et la hausse du prix d'approvisionnements d'un ou plusieurs facteurs de production au cours du processus d'internalisation.

Coase oriente ainsi l'analyse vers une conception hiérarchique de la firme, en mettant l'accent sur la fonction de direction et l'autorité de l'entrepreneur. Cette vision conduit également à faire de l'existence de relations et de contrats à long terme un attribut essentiel de la firme⁴.

1.1.1. Coase et la théorie des coûts de transaction

La question à laquelle COASE, tente de répondre sur la nature de la firme est la suivante : si les marchés sont si efficaces pour coordonner les échanges, pourquoi la firme existe-t-elle ? La réponse de COASE à cette question, est que toutes ces explications défendues étaient par rapport au marché et le management, c'est-à-dire il coûte parfois plus cher de coordonner les activités sur le marché que de les gérer au sein des organisations.⁵

Les coûts que le marché supporte d'après R.COASE sont liés aux coûts de découverte des prix adéquats, les coûts de négociation et de conclusion des contrats entre les différentes entreprises, les détails de contraintes pesant sur le vendeur et l'incertitude et les problèmes d'accès à l'information (ce point sur l'incertitude sera repris d'une façon approfondie par Williamson).⁶

1.2. La théorie des coûts de transaction selon Williamson

La théorie de Williamson se situe dans le prolongement de l'approche de Coase. Il approfondit l'analyse des coûts de transaction, pour expliquer et répondre aux questions soulevées et non pas traitées d'une manière approfondie par R.Coase : pourquoi certaines activités sont réunies dans la firme, plutôt que d'être coordonnées par le marché ; ce qui explique le choix, et les limites de l'internalisation ? Et ce qui différencie la coordination dans la firme, et la coordination par le management. ?⁷

L'analyse de l'intégration verticale comme moyen de contourner les coûts de transaction liés au système de marché a été largement approfondie par plusieurs auteurs. Cependant, c'est Williamson (à partir de 1975) qui a le plus développé cette conception de l'intégration verticale et a fourni un cadre de base à l'analyse de la défaillance du marché. En se basant sur les travaux de Coase, cet auteur a développé une analyse détaillée des coûts de transaction et de leur influence sur la décision de la firme.

⁴ B.Coriat « les nouvelles théories de l'entreprise », édition Livre de poche, Paris, 1995.p,p. 49,50.

⁵ L.Rouleau « théorie des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde », édifice le Delta, p 117.

⁶ B.Coriat, op.cit, p 47.

⁷ P.Raimbourg, op.cit, p 35.

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

D'après cet auteur, les propositions de l'approche des coûts de transaction peuvent être synthétisées de la manière suivante :

- pour réaliser un ensemble de transaction, la firme dispose de deux instruments alternatifs : le marché et la firme ;
- le choix entre le marché et la firme dépend de l'efficacité de chaque mode ;
- les coûts liés à l'exécution des contrats par le biais du marché dépendent des caractéristiques des parties (facteurs humains) et des propriétés objectives du marché (facteurs d'environnement) ;
- Les mêmes facteurs humains et transactionnels à l'origine des obstacles aux échanges entre les firmes sont appliqués aux deux alternatives.

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

La théorie des coûts de transaction consiste à identifier, à partir de ces propositions de base, une série de facteurs transactionnels qui, combinés à un ensemble de facteurs humains, vont expliquer les circonstances dans lesquelles les contrats complexes sont coûteux à rédiger et à exécuter. Dans ce cas-là, la firme devrait décider d'éviter le marché et d'avoir recours à l'internalisation.

Les coûts de transaction, selon Williamson incluent, d'une part, les coûts de renégociation du contrat initial sur le long terme (et particulièrement la cause de prix), d'autre part et surtout, le sur-profit (hold-up) réalisé par le sous-traitant grâce à sa position monopolistique. C'est cette seconde composante des coûts de transaction qui, selon Williamson joue un rôle majeur dans le choix de faire ou faire-faire.

Cet auteur distingue deux coûts de transaction : les coûts de transaction ex ante et les coûts de transaction ex post.

- Les coûts de transaction ex ante : ils correspondent aux frais liés aux activités qui précèdent la signature des contrats. Ces coûts sont limités lorsque les transactions concernent des biens standardisés qui nécessitent peu d'informations.
- Les coûts de transaction ex post : ils correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle. Ces dispositifs sont mis en place pour assurer le bon déroulement des contrats et surtout pour couvrir les aléas qui peuvent survenir au cours de leur exécution et dans certains cas, de leur renégociation.

2. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction

Elles portent principalement sur les comportements de l'agent économique, ces hypothèses sont au nombre de deux : le principe de la rationalité limitée et l'opportunisme, d'après Williamson ces éléments sont à la base de l'économie des coûts de transaction.

2.1. Le principe de la rationalité limitée des agents de H.A.Simon

Cette notion, empruntée à H. Simon, exprime les difficultés de l'individu à collecter, stocker et traiter l'information de manière fiable. Selon Williamson, la firme peut réduire l'incertitude due à la rationalité limitée des agents grâce à un réseau structuré de communication et à une prise de décision dans un système hiérarchique. L'incertitude est atténuée et la rationalité de l'individu est élargie grâce à l'ordre et à la hiérarchie. L'élargissement de la rationalité signifie que les individus ne cherchent pas à maximiser leurs gains (individuels), mais à accorder de l'importance aux aspects qualitatifs de la vie de la firme.

Les individus ont des capacités cognitives limitées sur tous les degrés d'analyse, dans un environnement complexe, les agents ne peuvent pas envisager toutes les éventualités possibles et prévoir parfaitement les conséquences de leurs actions.

On peut dire que la rationalité est limitée car le cerveau humain est limité, il ne peut pas tout prévoir. Car, l'information n'est pas gratuite, elle est imparfaite et souvent actualisable, ce qui met les entreprises dans une phase où elles sont dans l'obligation de tenir compte du système de la veille concurrentielle et d'information marketing⁸.

On a aussi des limites aux capacités cognitives des individus, ces limites font que les individus prennent des décisions satisfaisantes et non pas des décisions optimales et rationnelles⁹.

La limitation de la rationalité est due à l'incapacité des agents à prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transmissions. Avec cette limitation biologique du cerveau humain, on a comme conséquence de la rationalité limitée, une incomplétude des contrats qui est inévitable¹⁰.

La rationalité limitée des agents a pour conséquences l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs. Les informations dont dispose l'agent sont dès lors asymétriques.

⁸ B.Coriat, « les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », revue d'économie industrielle », N° 129, 130, éditeur : de boeck supérieur, revues.org, (1^{er} et le 2^{eme} trimestre 2010), p 60.

⁹ L.Rouleau, op.cit, p 118.

¹⁰ B.Coriat, op.cit, p 51.

L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à un comportement opportuniste que nous allons voir comme deuxième hypothèse¹¹.

2.2. L'opportunisme des partenaires

L'hypothèse comportementale qui sert de fondement à l'analyse des coûts de transaction est celle d'opportunisme. C'est en raison de leurs capacités à limiter à moindre coûts l'opportunisme des individus que les firmes peuvent avoir, dans certains cas, l'avantage sur le marché. C'est en tout cas l'effet dominant pour Williamson (1991). D'autres effets sont écartés sans réelles justification, en particulier la capacité à faciliter une adaptation coopérative. Nous cherchons ici, au contraire, à consolider une conception dans laquelle d'autres mécanismes que ceux visant directement à une atténuation de l'opportunisme peuvent être pris en compte¹².

Selon Williamson, il peut correspondre à tout comportement qui a pour but de perturber l'accès à l'information (divulgaration d'informations erronées, rétention d'informations). Cet auteur rappelle que comme l'homme recherche souvent son propre intérêt, il faut tenir compte des faiblesses et de la rouerie de la nature humaine dans l'analyse des firmes.

L'opportunisme est le fait de chercher ses propres intérêts personnels en recourant à la ruse et la tricherie, il repose sur la déformation de l'information, la falsification de l'information et aussi sur l'incomplétude de l'information. On peut donc dire que l'opportunisme est la situation de quelqu'un qui cherche à satisfaire ses intérêts au détriment des intérêts des autres¹³.

L'opportunisme est la motivation de l'individu à agir en recherchant l'intérêt personnel par le moyen de la tromperie, de la ruse ou, le plus souvent, par la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées.¹⁴

On distingue deux types d'opportunismes : opportunisme ex ante et opportunisme ex post.

2.2.1. L'opportunisme ex ante

Ils correspondent aux frais liés aux activités qui précèdent la signature des contrats. Ces coûts sont limités lorsque les transactions concernent des biens standardisés qui nécessitent peu d'information.

¹¹ P.Raimbourg, op.cit, p 21.

¹² P. Joffre, « La théorie des coûts de transaction » édition Vuibert, 2001.

¹³ B.Coriat, op.cit, p 55.

¹⁴ L.Rouleau, op.cit, p 118.

L'opportunisme ex ante existe lorsque la tricherie se produit avant la passation du contrat (coûts de négociation). L'un par exemple des partenaires va cacher ses compétences pour un poste, cela risque de tomber sur une solution fausse. Exemple : il a été recruté car il n'a pas pu évaluer ses compétences, asymétrie informationnelle.¹⁵

Cet opportunisme est rendu possible par l'asymétrie d'information entre les parties, ce qui conduit au problème dit de sélection adverse : les transactions risquent de se réaliser essentiellement sur les produits de mauvaise de qualité.¹⁶

2.2.2. L'opportunisme ex post

Ils correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle. Ces dispositifs sont mis en place pour assurer le bon déroulement des contrats et surtout pour couvrir les aléas qui peuvent survenir au cours de leur exécution et dans certains cas, de leur renégociation.

Il ya risque moral quand les engagements ne sont pas respectés par les agents et qu'il est impossible ou coûteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non.¹⁷

Cet opportunisme conduit au problème dit du risque moral : il y a un risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou coûteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non.¹⁸

3. Les formes de comportements opportunistes

L'acteur autonome cherche son intérêt, ce qui le conduit à faire preuve d'opportunisme, il y a trois type de comportement : le risque moral, la sélection adverse et le hold-up.

3.1. Le risque moral

Après signature du contrat, si on considère que son intérêt n'est pas rencontré ou que le contractant ne déploie pas l'énergie nécessaire attendue. Autrement dit l'agent ne respecte pas ses engagements car il sait que le contrôle de son comportement par son partenaire est impossible.

3.2. La sélection adverse

On a la rétention ou le biais de l'information au début de la transaction. On peut dire que le partenaire n'a pas à son actif les compétences nécessaires pour estimer la pertinence d'une action pour réaliser la transaction.

¹⁵ L.Rouleau, op.cit, p 118.

¹⁶ Benjamin.Coriatet Olivier Weinstein, op. cit, p.p. 55, 56.

¹⁷ B.Coriatet O.Weinstein,op.cit, p 57.

¹⁸ B.Coriat et O.Weinstein, op.cit, p 56.

La sélection adverse et le risque moral constituent les deux formes d'opportunisme. Il est important de comprendre que l'opportunisme est moral dans le cadre de cette théorie. Ça ne veut pas dire que tous les acteurs sont mauvais ou méchants, ou encore qu'ils cherchent à tromper ou à ruser. Ça veut dire, que si on postule à l'autonomie des acteurs, il est naturel d'anticiper qu'ils vont chercher à défendre plutôt leur intérêt personnel que l'intérêt collectif.

3.3. Le hold-up

Il correspond à un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les acteurs. Par conséquent, un agent peut tirer profit d'un avantage qui n'est pas destiné à lui.

4. Les raisons de choix entre le marché et le mode de coordination des échanges dans la théorie des coûts de transaction

L'évaluation des coûts de transaction passe par l'étude de trois dimensions critiques de la transaction : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions (Williamson, 1985). La dimension spécificité des actifs est la plus importante.

4.1. La spécificité des actifs

La spécificité des actifs a été mise en avant à l'origine pour expliquer l'intégration verticale (Williamson 1971) ; elle est devenue depuis une pièce maîtresse de la théorie des coûts de transaction.¹⁹

Elle correspond aux caractéristiques des matériels, aux compétences spécifiques des salariés, aux rigidités entraînées par l'implantation géographique, etc.

Un actif est spécifique lorsqu'un investissement durable doit être entrepris pour une transaction particulière, cet investissement ne doit pas être redéployé sur une autre transaction.

Les actifs sont spécifiques quand un investissement durable doit être effectué pour réaliser une transaction (actif physique, actif humain, actif lié à la transaction elle-même).

Les actifs spécifiques sont de diverses formes :

- la forme d'actif localisé : Les actifs localisés sont des actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'importants coûts de relocalisation.
- la forme d'actifs communs : Les actifs communs sont les savoir-faire acquis durant l'exécution d'un contrat et difficilement redéployable.

¹⁹ B.Coriat et O.Weinstein, op.cit, p57.

- la forme d'actif physique : Les actifs physiques sont des équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployable.
- La forme d'actifs dédiés : les actifs spécifiques sont une forme d'internationalisation qui permet à la firme de soumettre ses actifs à un système de contrôle interne et de réduire le problème d'opportunisme. Ces actifs spécifiques sont une forme d'avantages concurrentiels.²⁰

4.2. L'incertitude

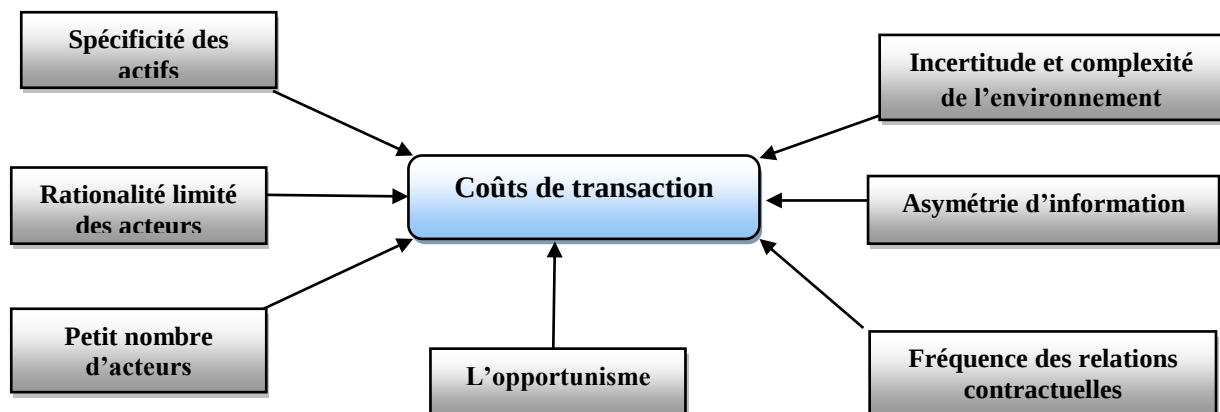
Plus l'incertitude est d'une fréquence élevée, plus le coût d'organisation de la transaction est élevé en raison de la contingence à anticiper.²¹

L'incertitude désigne que les agents peuvent adopter des finalités qui tendent vers l'opportunisme et des conduites de grandes importances vis-à-vis de ce qui a été fixée par la firme considérée, c'est-à-dire à l'encontre des objectifs de la firme.²²

L'incertitude est due à plusieurs facteurs dont l'asymétrie d'information : Elle correspond à des « pertes d'utilité » que la firme subit en comparaison avec une situation rentable où il n'y aurait pas un défaut dans l'information, l'opportunisme, la rationalité limitée, l'incertitude de l'environnement : elle est due à la complexité des facteurs qui le régissent.

Tous ces attributs jouent un rôle important dans la formation des coûts de transaction comme le montre la figure suivante :

Figure N°05 : Formation des coûts de transaction



Source : P. Raimbourg, « Management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007.

²⁰ F.Ulgen, « théorie des organisations », p 123.

²¹ C.Menard « l'économie des organisations », édition la découverte, Paris, 2004, p 25.

²² F.ulgen, op.cit, p 123.

4.3. La fréquence

Elle signifie la répétitivité d'une transaction. Elle intervient dès que la transaction requiert un investissement spécifique.

La fréquence des relations contractuelles peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Les transactions occasionnelles doivent être réalisées sur le marché. Seules les transactions fréquentes peuvent être réalisées dans le cadre de la firme car ce mode d'organisation est le plus coûteux.

5. L'intégration verticale et la théorie des coûts de transaction

Selon Williamson, la stratégie d'intégration verticale permet à la firme d'adopter une variété d'innovations organisationnelles et de système de contrôle dans le but de minimiser les coûts de transaction interne. Les effets relatifs à la rationalité limitée, à l'opportunisme, au petit nombre des parties de la transaction et à l'incertitude se voient atténués dans une firme intégrée, ce qui entraîne une amélioration de l'efficacité et donc une augmentation des performances de la firme.

Le principe fondamental de l'économie des coûts de transaction est qu'en situation de spécificité des actifs, la forme organisationnelle hiérarchique apparaît comme la solution qui permet, en unifiant la propriété, de neutraliser les risques opportunistes associés à la transaction.

6. La récapitulation des trois hypothèses et formes de transaction

Le tableau suivant indique les quatre types de transactions à partir de la récapitulation des hypothèses et l'actif spécifique de la théorie des coûts de transaction.

Tableau N° 05 : les quatre types de transaction

Types de transaction	Rationalité limitée	Opportunisme	Actifs spécifiques
Transaction planifiée	Non	Oui	Oui
La promesse	Oui	Non	Oui
Transaction spot (marché)	Oui	Oui	Non
Contrat	Oui	Oui	Oui

Source : Cours théorie de la firme, management stratégique master 1

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

En effet, toute forme de transaction effectuée à base d'un contrat engendre toute forme de coûts appelés coûts de transaction (coûts ex-ante, coûts ex-poste....).

En guise de conclusion, la firme est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. En ce sens, le comportement de la firme s'apparente au comportement d'un marché.

7. Les limites de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'est beaucoup recentrée sur l'intégration verticale (clients /fournisseurs).

L'approche transactionnelle ne permet pas d'expliquer le choix entre différentes modalités de réalisation de chaque forme d'organisation. Les relations de types clients/fournisseurs ne présentent qu'une des voies de développement que peuvent emprunter les entreprises. Ainsi l'hypothèse de comportements systématiquement opportunistes s'oppose au concept de confiance qui joue un rôle majeur dans les relations d'affaires.²³

A travers ça, on peut constater que la théorie des coûts de transaction et l'explication approfondie par Williamson stipule que l'intégration verticale réduit les coûts de transaction qui seront supportés par le marché, mais elle augmente les coûts de coordination (coûts de structures, coûts d'inefficience, surcoût résultat du manque de pressions concurrentielles) qui sont difficiles à maîtriser.

²³P.Rainbourg, op.cit, p.p,p 23,24,25.

Section 2 : L'intégration verticale un choix stratégique

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

L'intégration verticale est un cas particulier de la diversification. La firme entre dans une nouvelle activité, mais suivant la chaîne d'opérations d'un produit de base.

L'intégration verticale constitue un type très répandu de diversification, fondé sur l'exploitation de synergie de compétence, de façon plus ou moins intuitive, mais très souvent perçue au travers de la structure des prix de revient.

L'intégration verticale consiste pour une firme à fabriquer des facteurs de production qui auparavant étaient achetés sur le marché. On parle d'intégration amont et aval. Il faut préciser que l'intégration verticale peut consister pour la firme à vendre le produit elle-même alors qu'auparavant elle le faisait distribuer.

Avant de définir la stratégie d'intégration verticale nous allons mettre l'accent sur la filière et l'industrie étant donné que l'intégration verticale repose souvent sur une logique d'optimisation de la filière où une entreprise tente d'être progressivement présente à tous les stades de la filière.

1. La présentation des principaux concepts

Les trois principaux concepts sont : l'industrie, la filière et le marché.

1.1. L'industrie

Selon Porter, le secteur de l'industrie se compose du groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables. Les entreprises vont se positionner en tenant compte des forces concurrentielles. Cette position va exprimer le degré de vulnérabilité de l'entreprise.

- La vulnérabilité selon Ansoff parle de discontinuité ou de surprise stratégique. Peut-être dû à des ruptures technologiques, changement dans les modes de consommation ou par l'ouverture des marchés.
- La complexité c'est l'interaction et interrelation entre les acteurs et multiplication des relations entre les entreprises.
- L'accessibilité : facilité d'entrer dans une industrie. Elle va dépendre de la hauteur des barrières à l'entrée. Concentrer ses achats sur un seul point de vente ou sur une seule enseigne.

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

Au sein d'une industrie, les groupes stratégiques réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

Un groupe stratégique se compose de : «l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégique²⁴. Un secteur pourrait n'avoir qu'un seul groupe stratégique si toutes les firmes suivaient la même stratégie de base. A l'autre extrême, chaque firme pourrait représenter un groupe stratégique différent. Mais, en général, un secteur comprend un petit nombre de groupe stratégique, représentatifs des différences essentielles de stratégie entre firmes ». La notion de groupe stratégique est un instrument conçu pour faciliter l'analyse structurelle. Il est possible de représenter les différents groupes stratégiques d'un secteur sur une carte.

1.2. La filière

La filière est le système d'acteurs situés à différents stades d'une suite de transformation et de valorisation, allant des ressources brutes jusqu'au produit fini, distribué et consommé. L'entreprise va chercher à conserver son autonomie en évitant des relations de dépendance.

1.3. Le marché

Le marché comprend l'ensemble des concurrents directs de l'entreprise. Il peut faire l'objet d'un découpage en termes de segments. La segmentation marketing fait référence à un découpage de consommateurs selon leurs attentes, leurs caractéristiques ou leur comportement d'achat. L'analyse se fait en fonction du niveau d'agressivité entre concurrents. Un marché est d'autant plus attractif que l'agressivité concurrentielle est faible.

- L'hostilité : se manifeste par des guerres des prix, des publicités comparatives.
- Marché munificent ou favorable : lorsque l'entrée est facilitée voire sollicitée.

Tableau N°06 : les niveaux d'analyse de l'environnement.

Niveau	Nature	Critères
Industrie	Vulnérabilité	Complexité Turbulence Accessibilité
Filière	Dépendance	Concentration Substituabilité Essentialité
Marché	Agressivité	Hostilité Munificence

Source : établi par nous-mêmes d'après les informations collectées

²⁴ Il s'agit notamment de la spécialisation, l'image de marque, la sélection du circuit de distribution, la qualité du produit, la domination technologique, intégration verticale, les services, la politique de prix...etc.

2. La définition de la stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration verticale est utilisée par les entreprises pour contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients qui vont permettre la maîtrise des coûts.

Selon M. Porter : « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques »²⁵.

Selon P. Raimbourg : « une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser tout ou partie des activités en amont ou en aval de processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès des fournisseurs ou des clients »²⁶.

Selon D. Soulie : « l'intégration verticale se caractérise donc, par la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation des produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur »²⁷.

Selon Stratégor : « l'intégration verticale vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine »²⁸.

L'intégration verticale est un choix stratégique qui détermine les frontières de l'entreprise dans sa filière. Elle permet le regroupement ou sein de la même organisation, de toutes ou partie des différentes étapes d'une chaîne de valeur. L'intégration verticale est une internalisation des relations fournisseurs et/ou distributeurs sous une autorité unique assurant un contrôle formel et hiérarchique. L'intégration peut être totale, partielle ou profilée.

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

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

²⁵ M.Porter, op. cit, p 327.

²⁶ P.Raimbourg, op.cit, p 91.

²⁷ D.Soulie, « analyse économique et stratégies d'entreprises », édition Ellipses, Paris, 1992, p 173.

²⁸ Stratégor, « politique générale de l'entreprise » édition Dunod, P.151, 1997.

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

L'intégration profilée se traduit par le recours à des fournisseurs, des producteurs ou des distributeurs externes à l'entreprise, et fréquemment mis en concurrence avec l'organisation interne (c'est une situation dans laquelle une entreprise recourt simultanément à deux types d'organisation différents pour un même stade de la filière ou un même maillon de la chaîne de valeur).

Une entreprise est dite « verticalement intégrée » si elle contrôle (en possédant tout ou partie des moyens) au moins deux stades de production successifs d'un bien. L'intégration verticale résulte donc d'un comportement de la firme qui consiste soit à faire elle-même un input qu'elle peut acquérir sur un marché dans le cas d'une remontée vers l'amont, soit à distribuer aux utilisateurs finaux un produit qu'elle peut vendre à des détaillants.

3. Les types de la stratégie d'intégration verticale

Dans la stratégie d'intégration verticale on distingue deux types d'intégrations : l'intégration vers l'amont et l'intégration vers l'aval.

3.1. L'intégration vers l'amont

L'intégration vers l'amont consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs²⁹.

Au niveau de l'intégration vers l'amont, l'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Si les matières premières connaissent des fluctuations de prix, il est préférable de racheter son fournisseur afin de profiter des prix de cession interne plus intéressants³⁰.

La stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, quand il s'agit de matières premières, produits semi finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise car les fournisseurs ne disposent pas de ressources ou de savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

3.2. L'intégration vers l'aval

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisait, distribuait ou vendait ses produits ou services.

²⁹ P.Kotler « marketing et management », 13^{ème} édition, édition Pearson, p 98.

³⁰ F.Leroy, op.cit, p 88.

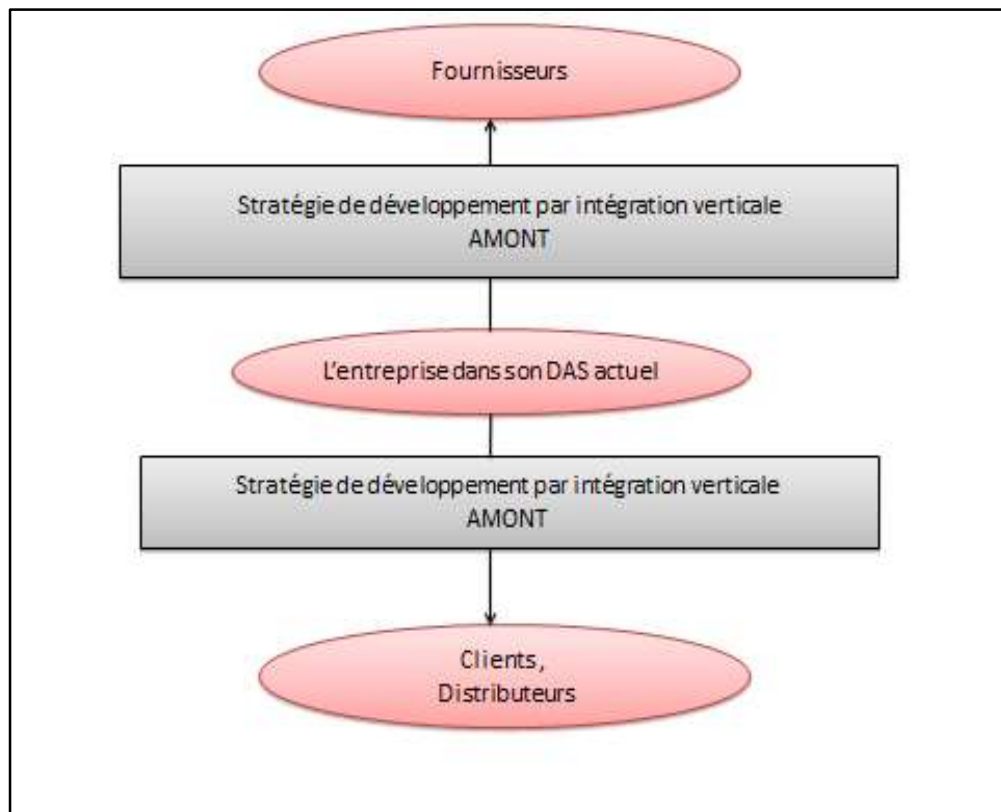
Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser les tâches confiées auparavant aux sous-traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise³¹.

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels³².

La stratégie d'intégration verticale vers l'aval consiste en la prise de contrôle des clients et des distributeurs par l'entreprise.

Figure N° 06 : La stratégie d'intégration verticale



Source : M. Marchesnay, Management stratégique, Eyrolles, 1993

4. Les formes de l'intégration verticale

L'intégration verticale peut être obtenue lors de la création d'une firme, d'une opération de croissance interne et une opération de fusion-acquisition entre firmes situées à un niveau voisin de production.

La création d'une firme : l'entreprise sera dite créée « verticalement intégrée » réalisant plusieurs opérations à différents stades se succédant de la filière de production.

Une opération de croissance interne : une entreprise peut créer une capacité de production à un stade de la filière différent de celui où elle est située. Une opération de

³¹ Stratégor, 6ème édition, édition Dunod, p 101.

³² P.Raimbourg, op.cit, p 91.

fusion-acquisition entre firmes situées à un niveau voisin de production : une entreprise peut acquérir son fournisseurs (ou son distributeur) pour assurer ses approvisionnement (ou débouchés).

En outre, l'intégration verticale ne doit pas être confondue avec la quasi-intégration et la combinaison verticale.

4.1. La quasi-intégration

Ce terme a été utilisé la première fois par HOUSSIAUX et repris K.BLOIS (1972) pour définir les relations financières contractuelles entre des firmes à des niveaux de production différents. M.Porter (1986) distingue au sein de la « quasi-intégration » : l'intégration ouverte et le contrôle vertical qui sont deux modalités intermédiaires des échanges qui permettent d'atteindre les mêmes objectifs que l'intégration verticale tout en étant moins coûteuse. Les entreprises ont la possibilité de mettre en œuvre une « quasi-intégration » par le biais de contrats de restriction verticale pour éviter les comportements opportunistes résultant de la spécificité des actifs et de l'asymétrie d'information. Actuellement, ce thème suscite une abondante littérature.

4.2. La combinaison verticale

Elle caractérise les relations contractuelles entre une filiale et une entreprise au niveau verticale. Une firme ne sera pas dite intégrée lorsque sa filiale en aval achète tous ses biens intermédiaires à d'autres fournisseurs qu'elle. Il n'existe pas d'échanges internes, uniquement des relations contractuelles ou des échanges de marché.

L'intégration verticale doit être également distinguée de l'intégration horizontale (où une firme met sur le marché deux produits qui sont plus ou moins substituables par ses clients ou dans son processus de fabrication).

5. Les caractéristiques de l'intégration verticale

L'intégration verticale se caractérise par trois dimensions principales :

- La première dimension est celle du nombre de stades d'intégration, elle représente le nombre d'étapes de la chaîne productive dans lesquelles les entreprises s'engagent.
- La deuxième est la largeur de l'intégration, qui désigne le nombre d'activités que l'entreprise réalise au sein de chacune des étapes de la chaîne. Elle se caractérise également par son degré, qui désigne le pourcentage d'output qui ne fait pas l'objet d'achat ou de vente à l'extérieur.
- La troisième dimension est celle de la forme de l'intégration qui désigne le mode de contrôle exercé sur les unités considérées.

6. Les raisons et les motifs de la stratégie d'intégration verticale

Une entreprise décide de s'intégrer verticalement pour plusieurs raisons :

Pour renforcer ses performances dans son activité existante, contrôler la filière et créer des barrières à l'entrée pour ses concurrents potentiels, accéder à une ressource ou à un actif rare et spécifique et en priver ses concurrents et contrôler une activité amont ou aval qui crée de la valeur ajoutée.

Les motifs de l'intégration verticale se résument comme suit :

Les motifs financiers : Sur le plan financier, le premier motif de l'intégration verticale est l'appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ou des clients. En s'intégrant, l'entreprise prend possession des marges soit amont, soit aval. Sur le plan financier, l'intégration permet de réduire les coûts de stockage en amont et en aval.

Les motifs technologiques : Sur le plan technologique, les entreprises généralement en amont pour acquérir une technologie qu'est importante à maîtriser. On considère que l'intégration permet d'améliorer la maîtrise de la qualité, mais aussi la simplification des processus de fabrication.

Les motifs stratégiques : L'intégration verticale permet sur le plan stratégique d'agrandir la taille de l'entreprise. L'intégration facilite l'élévation des barrières à l'entrée pour les éventuels nouveaux entrants. Elle permet la sécurité des approvisionnements, la valorisation de ressources rares, et encourage la stratégie d'intégration verticale amont. Enfin l'intégration verticale, permet une meilleure adéquation entre les capacités de l'entreprise, et les facteurs de réussite sur le marché. Cela est surtout vrai pour l'intégration en aval.

7. Les facteurs traditionnels de l'intégration verticale

L'intégration verticale entraîne une diminution des coûts de fonctionnement supportés par l'entreprise, au niveau des coûts de production elle permet une adéquation entre les outils et capacités de production, cela pour une meilleure coordination des flux, et une meilleure régularité de la production.

Les facteurs traditionnels sont : La gestion des stocks, la meilleure gestion des investissements, la recherche et développement et la sécurité en matière de prix des approvisionnements

8. Les avantages de l'intégration verticale

Les avantages de l'intégration verticale peuvent être résumés comme suit :

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

Tableau n°07 : les avantages de l'intégration verticale.

Avantages financiers	- Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs ; - Baisse des coûts de transaction : baisse des coûts de coordination, de liaison, de contrôle ; - Réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produit intermédiaire.
Avantages technologiques	- Réduction du nombre des opérations techniques accomplies ; - Meilleur contrôle de la qualité ; - Cela permet d'acquérir les technologies de l'amont et de l'aval.
Avantages commerciaux	- L'appropriation du marché en intégrant de nouvelles activités ; - Garantie des approvisionnements ou des débouchés ; - Meilleure adaptabilité de l'entreprise au marché.
Autres avantages stratégiques	- Meilleure adéquation entre l'offre et la demande ; - Accroissement du pouvoir de l'entreprise sur les marchés ; - Elévation des barrières à l'entrée des secteurs ; - Possibilité de jouer sur les prix de cession interne
Avantages concurrentiels	L'entreprise va augmenter son pouvoir du marché, et la maîtrise du savoir particulier que requiert l'élaboration des produits de l'entreprise. L'intégration verticale permet à l'entreprise qu'il pratique de faire de la concurrence avec les concurrents les plus dominants du fait que l'entreprise est autonome, elle n'est pas dépendante de ses fournisseurs qui la conditionne à chaque fois³³.

Source : établi par nous-mêmes à partir des informations collectées.

³³A.Desreumaux, op.cit, p 126.

9. Les inconvénients de l'intégration verticale

L'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes : le seuil de la rentabilité est plus élevé, Il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires ;

Une renonciation aux avantages potentiels de changement de partenaires au plan de l'approvisionnement et des débouchés, une réelle difficulté à sortir de la filière choisie en raison de la spécialisation des actifs associés à l'intégration amont.

Besoin d'investissement très lourds, ce qui rend l'entreprise fragile concernant son côté financier, car l'entreprise quand elle intègre des éléments au niveau de ses ateliers de production, elle a besoin vraiment de former une ressource pour pouvoir bien maîtriser des composants qui sont intégrés ;

A cela s'ajoute le fait qu'en s'intégrant vers l'amont ou/et vers l'aval, l'entreprise peut changer de métier ou exercer plusieurs métiers différents de ceux qu'elle maîtrisait auparavant.

10. L'intégration verticale : un cas particulier de diversification

L'intégration verticale est un cas particulier de la diversification. La firme entre dans une nouvelle activité mais suivant la chaîne d'opérations du produit de base.

La réalisation d'une nouvelle étape du processus de production/vente entraîne l'entreprise dans de nouvelles arènes concurrentielles, l'intégration verticale doit être considérée comme diversification (même si les liens particuliers sont exploités en termes de transactions internes).

L'intégration verticale constitue un type très répandu de diversification, fondée sur l'exploitation de synergies de compétence, de façon plus ou moins intuitive, mais très souvent perçue au travers de la structure des prix de revient.

Par ailleurs, les études théoriques sur l'intégration verticale révèlent l'existence de deux conceptions :

- Approches structure-performance où l'intégration verticale est un concept sectoriel et donc un élément de la structure du marché. L'intégration verticale est considérée plus comme une contrainte du secteur qu'une décision stratégique émanant de la firme. Cette approche a largement été développée par Sichel en 1973.

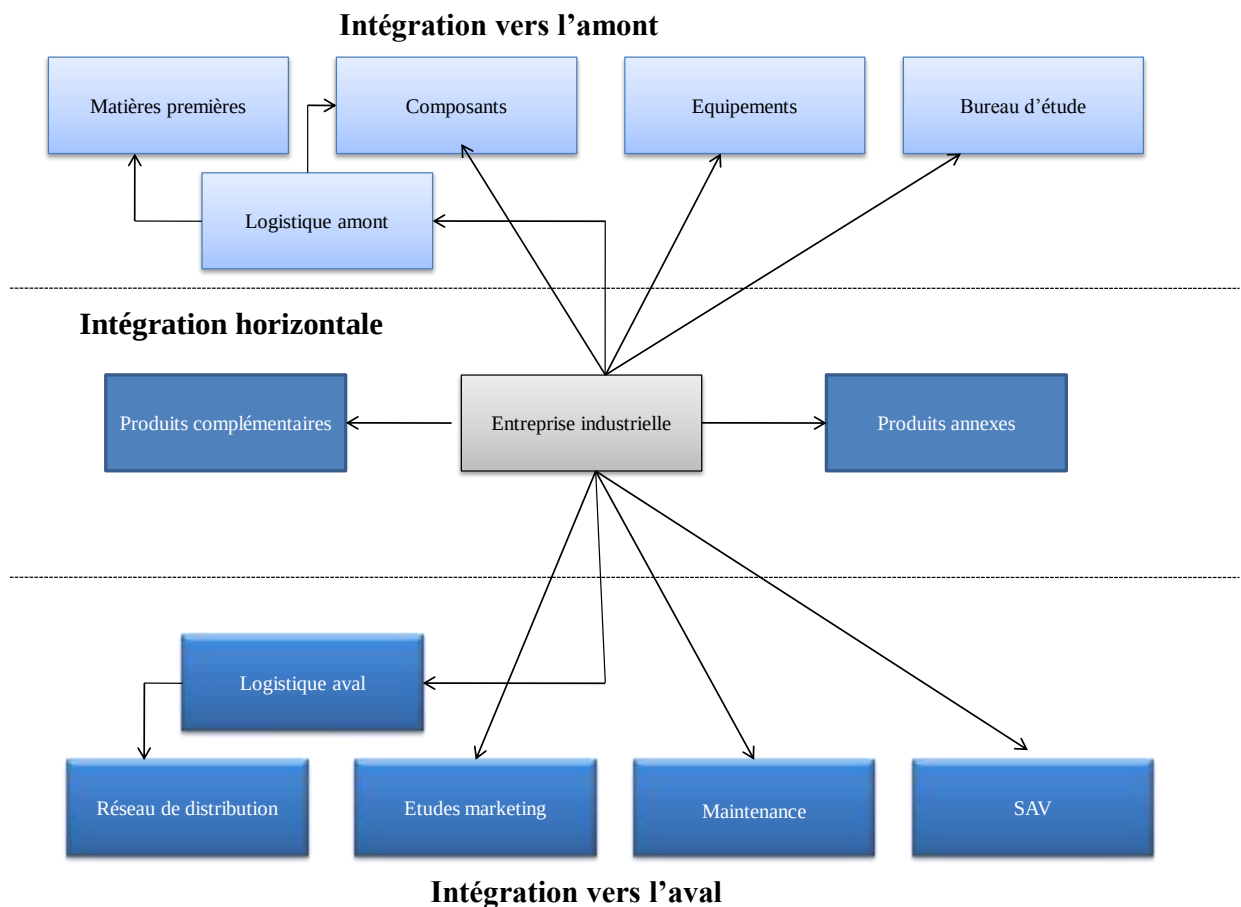
Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

- Approche axée sur la firme qui considère l'intégration verticale comme un choix de la firme, reflétant son comportement stratégique. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous intéressons uniquement à cette approche car elle correspond à l'analyse qui apporte des éléments de réponse à notre problématique.

Plusieurs travaux ont été élaborés dans ce sens. Adelman (1949) considère qu'une firme est intégrée lorsqu'elle « transmet d'un de ses département à un autre un bien ou un service qui peut, sans adaptation majeure, être vendu sur le marché ».

L'intégration verticale représente enfin une forme de diversification puisqu'elle consiste à se positionner sur un nouveau stade de la filière économique. Cela signifie que l'entreprise va devoir affronter de nouveaux concurrents et acquérir des compétences pour pouvoir être compétitive. L'intégration verticale est donc une façon de renforcer sa position stratégique tout en exposant l'entreprise à plus de concurrence.

Figure N°07 : schéma présentatif de la stratégie d'intégration verticale



Source : D'après Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin Regnér, Frédéric Fréry, *Stratégie*, Pearson, 10^{ème} édition, 2014.

Section 3 : Les différentes approches et les déterminants de la stratégie d'intégration verticale

La stratégie d'intégration verticale repose sur un ensemble d'approches qui permettent aux entreprises de savoir si elles doivent intégrer ou externaliser une nouvelle activité.

1. La décision d'intégrer ou d'externaliser une activité

Cette décision est cruciale pour les entreprises. Lorsqu'une entreprise intègre des activités qui ne doivent pas l'être, elle ne peut pas suffisamment se consacrer à son « cœur de métier ». Lorsqu'une entreprise externalise des activités qui ne doivent pas l'être, elle se vide de sa substance... et risque de devenir une entreprise « creuse ». Même s'il n'existe pas de cadre conceptuel unifié, trois approches peuvent être utilisées pour déterminer si une activité doit être réalisée en interne ou confiée à un fournisseur ou à un prestataire.³⁴

1.1. L'approche avantage concurrentiel

L'approche avantage concurrentiel est fondée sur la théorie des ressources et compétences. Elle part du postulat que les différences en termes de performance sont avant tout le reflet de différences en termes de ressource et de compétence. Il y'a cinq conditions pour générer un avantage concurrentiel :

- créer de la valeur pour le client ;
- être rare ;
- être non imitable ;
- être difficilement transférable, c'est-à-dire non achetable et non vendable ;
- être défendable ;
- Être substituable.

Si l'entreprise doit veiller à utiliser les ressources et compétences indispensables à son avantage concurrentiel, elle peut en revanche utiliser l'externalisation pour accéder aux autres ressources et compétences. Les moyens dégagés grâce à l'externalisation pourront être utilisés pour renforcer les ressources et les compétences stratégiques.

Cette approche favorise l'externalisation pour une entreprise qui peut évoluer avec la connaissance des avantages en termes de technologie et savoirs faire des autres entreprises, celle-ci peut après retourner vers l'internalisation qui sera bénéfique en connaissant les techniques des autres.

³⁴ Stratégor, « toute la stratégie d'entreprise », 7^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2016, p 270.

Chapitre II : La Stratégie d'intégration verticale

L'approche avantage concurrentiel recommande l'intégration verticale lorsque les ressources et compétences sont nécessaires pour détenir un avantage concurrentiel et l'externalisation dans le cas contraire.

1.2. L'approche opportuniste

Il peut y avoir des comportements opportunistes, au cours d'une relation inter-entreprises. Le meilleur moyen est d'opter pour l'intégration verticale pour pouvoir absorber l'opportunisme des fournisseurs.

Cette approche recommande l'intégration verticale lorsque la menace d'opportunisme de fournisseurs ou de prestataires est élevée et l'externalisation dans le cas contraire.

1.3. L'approche flexibilité

Lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée, il est risqué d'intégrer les ressources et compétences nécessaires à sa réalisation. L'externalisation est alors particulièrement recommandée car elle présente une flexibilité plus grande que l'intégration.³⁵

Cette approche recommande l'externalisation lorsque l'incertitude qui entoure une activité est élevée et l'intégration verticale dans le cas contraire.

Tableau N°08 : Synthèse et illustration des trois approches

Approche	Recommandations principales
Avantage concurrentiel	- Intégration lorsque les ressources et compétences sont nécessaires pour détenir un avantage concurrentiel ; - Externalisation dans le cas contraire.
Opportunisme	- Intégration lorsque la menace d'opportunisme de fournisseurs ou de prestataire est élevée ; - Externalisation dans le cas contraire.
Flexibilité	- Externalisation lorsque l'incertitude qui entoure l'activité élevée ; - Intégration dans le cas contraire.

Source : Intégration ou externalisation, stratégor 7^{ème} édition.

³⁵Stratégor, op.cit, p 112.

2. L'externalisation stratégique

Une entreprise a deux options pour réaliser une activité : l'intégration verticale ou l'externalisation. L'externalisation elle-même peut être définie de deux manières différentes. Dans une acception étendue, elle consiste à confier tout ou partie d'une activité à un prestataire ou un fournisseur. On parle alors également de sous-traitance. Dans une acception plus restreinte, elle consiste à transférer à un prestataire ou à fournisseur tout ou partie d'une activité qu'elle réalisait auparavant en interne. L'externalisation s'accompagne alors souvent d'un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire.

Depuis quelque année, le recours à l'externalisation s'est considérablement accru. Deux facteurs contribuent à expliquer cet essor. D'une part, la nécessité de créer plus de valeur pour les actionnaires incite les entreprises à concentrer leurs ressources financières sur leur « cœur de métier » et à transférer un plus grand nombre d'activités à des prestataires. D'autre part l'émergence de prestataires spécialisés pousse les entreprises à se demander si certaines activités doivent vraiment être conservées en interne.

2.1. La stratégie d'externalisation

L'externalisation devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse du processus de fabrication ou de sous processus, de composantes qui sont assemblées par un sous-traitant, de maintenance, de manutention, de logistique, de gardiennage, l'informatique de restauration, de recherche, de formation, de facturation, paie, dépannage, centre de service client, etc.....

2.2. La définition de la stratégie d'externalisation

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

En premier lieu, l'externalisation concerne les activités périphériques telles que : maintenance, courriers et archives, entretien de locaux, gardiennage, restauration, informatique, logistique, conseil juridique, traitement de la paie, recrutement. Mais des activités comme la production, la recherche et développement peuvent aussi être externalisée.³⁶

2.3. Les avantages et les inconvénients

L'externalisation permet de réduire les coûts de façon significative. Elle permet également de concentrer l'investissement sur les activités jugées stratégiques.

³⁶ F. LEROY, Op.cit, p. p. 91, 92.

Un des inconvénients de l'externalisation réside d'abord dans la dépendance qu'elle crée à l'égard d'un fournisseur et dans la nécessité de surveiller celui-ci. En plus des coûts de surveillance, s'ajoutent les frais de coordination puisque les équipes des partenaires doivent travailler en étroite collaboration. L'externalisation présente également le risque de la perte du savoir-faire qui pourrait s'avérer stratégique pour l'entreprise.

3. Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale

La décision de la mise en œuvre de l'intégration verticale n'est pas basée sur un simple calcul économique. La décision de « faire » au lieu de « faire-faire » apparaît comme une réponse aux aléas et aux comportements opportunistes des fournisseurs qui détiennent le monopole et imposent leurs lois.

Les déterminants de la stratégie de l'intégration verticale consistent en une capacité de différenciation accrue, une bonne connaissance de la technologie et une amélioration de la qualité des produits...etc.

3.1. Une capacité de différenciation accrue

L'intégration verticale augmente la capacité de l'entreprise à se démarquer des autres concurrents et fournisseurs, en mettant une partie importante de valeur ajoutée sous le contrôle des dirigeants. Cet aspect permet un meilleur contrôle des circuits de distribution, qui parviennent à proposer des qualités de services supérieures, ou fournir des possibilités de différenciation grâce à la fabrication interne de la firme des éléments dont cette dernière a la propriété industrielle.

3.2. L'amélioration de la qualité des produits

Le déterminant principal et l'avantage sur lequel les entreprises qui s'intègrent verticalement comptent était l'amélioration de la qualité des produits et services. Quand l'entreprise investit dans l'amont de la chaîne de valeur, elle va assurer un meilleur contrôle de la qualité du produit. Cette qualité sera valorisée par les consommateurs, ce qui donne à l'entreprise une possibilité de pratiquer des prix plus élevés que ses concurrents. Cette meilleure qualité avec le temps devient une source d'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise peut compter à l'avenir.

3.3. Une bonne connaissance de la technologie

Dans certaines situations, elle peut permettre d'acquérir une bonne connaissance de la technologie des secteurs d'activités amont et aval, qui est essentielle à la réussite du secteur d'activité de base. Par exemple, de nombreux constructeurs d'ordinateurs de grandes capacités et de mini ordinateurs se sont intégrés vers l'amont dans la conception et

la fabrication de semi-conducteurs afin de maîtriser cette technologie fondamentale et basique.³⁷

3.4. L'intégration verticale comme réponse structurelle

L'intégration verticale peut se caractériser par une économie des coûts et une économie de coûts de transaction.

3.4.1. L'économie de coûts

L'intégration verticale permet une meilleure adéquation des outils et des capacités de production à deux stades successifs, ce qui débouche sur une meilleure coordination des flux, une meilleure régularité de la production et une adéquation technique optimale. L'intégration verticale génère des économies d'échelles et d'envergures qui permettent à l'entreprise de réduire ses coûts de production. L'intérêt de l'intégration est directement lié à la structure de l'industrie. Elle dépend de l'existence de courbes de coûts moyens décroissants, de la complémentarité éventuelle des actifs.

3.4.2. L'économie de coûts de transaction

Selon COASE (1937), une entreprise tendra à s'intégrer verticalement si les coûts de coordination interne sont inférieurs aux coûts de transaction découlant de l'utilisation des mécanismes de marché.

Selon WILLIAMSON, dans le prolongement des travaux de COASE, la notion de coûts de transaction. L'incertitude du futur et la rationalité limitée des agents impliquent l'incomplétude des contrats de long terme. Or, une simple répétition des contrats de court terme entraîne des coûts de transaction élevés. Dès lors, la firme est incitée à s'intégrer verticalement pour réduire ses coûts de transaction. De plus l'existence d'actifs spécifiques et un petit nombre d'agents peuvent conduire à un comportement opportuniste des contractants. En effet, l'un des contractants peut tenter d'accaparer la totalité des avantages espérés de la relation d'échange par une menace de rupture du contrat, ce qui impliquerait une perte sèche pour l'autre partie, un investissement spécifique étant inutilisable à d'autres fins. L'intégration verticale est alors une réponse à ce comportement opportuniste.

3.5. L'intégration comme réponse comportementale

Le choix de l'intégration verticale peut également correspondre à une réponse comportementale des firmes. En effet, par la décision de « faire » plutôt que de « faire-faire », une entreprise peut chercher à obtenir ou accroître un pouvoir de marché pour être en mesure d'imposer au marché un prix différent de celui qui résulterait de la concurrence

³⁷ M. Porter, op.cit, p 333.

pure et parfaite. Cet objectif est atteint grâce l'intégration verticale en créant des barrières à l'entrée et en éliminant ou gênant des concurrents potentiels ou actuels. L'intégration verticale constitue ainsi pour la firme un moyen privilégié d'exploiter ou d'acquérir des avantages stratégiques de longue période :

- **La limitation de la concurrence actuelle et potentielle** : L'intégration verticale permet d'éliminer les firmes concurrentes implantées aux niveaux d'une seule étape ou réduire leur degré de liberté en matière de politique de concurrence.

Pour maximiser ses profits, la firme peut, par le biais de l'intégration verticale, être à même de pratiquer une politique de discrimination par les prix ou par les quantités. Une entreprise peut fragiliser ses concurrents et renforcer son pouvoir de marché, en augmentant les coûts de ses concurrentes sur le marché aval et en diminuant les opportunités de gains. Les firmes intégrées disposent de ce fait, de divers moyens de pression, souvent illicites mais toujours efficaces, sur leurs concurrents qui ne le sont pas.

- **La création de barrières à l'entrée** : L'intégration verticale peut aussi être le moyen pour une firme d'ériger des barrières à l'entrée qui résultent éventuellement de l'augmentation des coûts des nouveaux entrants en contrôlant les inputs indispensables à la production des concurrents. En effet, en supposant que l'intégration octroie à la firme intégrée des avantages concurrentiels en matière de coûts, de contrôle de la distribution ou de l'approvisionnement, un nouvel entrant serait dans l'obligation d'investir non pas sur un seul marché mais de s'intégrer de la même façon que la firme intégrée en place.

4. Les effets de l'intégration verticale

Les effets du recours à l'organisation interne des transactions demeurent ambigus, non pas au niveau de la firme elle-même, mais au niveau de l'ensemble du marché.

4.1. Au niveau de la firme

Le recours à l'organisation interne permet aux firmes de réaliser différentes économies : des économies technologiques, des économies liées à l'élimination des imperfections du marché (coûts de transaction), des économies liées à l'accroissement de la taille (dans le cas de la fusion-acquisition verticale et croissance interne) : économie d'échelle, et d'envergure.

Cependant, la décision de « faire » plutôt que de « faire-faire » ne représente pas que des avantages. S'il en était autrement toutes les entreprises seraient intégrées. Cette politique se heurte à plusieurs limites qui sont de divers ordres :

Accroissement des rigidités dans la gestion de la firme et manque de flexibilité, risque d'éloigner les entreprises du marché et de la concurrence, incompatibilité des

produits, et l'existence de transactions de marché malgré les avantages de la coordination de la production par es entreprises.

Le problème qui se pose à une entreprise n'est pas le fait de savoir s'il est préférable d'intégrer ou non un ensemble d'activité mais de déterminer l'étendue optimale de cette intégration.

4.2. Au niveau du marché

Le recours à l'organisation interne des transactions soulève différentes interrogations sur la variation des prix et des quantités, sur l'évolution du surplus du consommateur, l'existence d'entreprises concurrentes actuelles et potentielles... ces questions sont centrées sur deux thèmes : les effets de l'intégration verticale sur le bien-être et sur le pouvoir de marché de la firme.

5. Les fondements théoriques de l'intégration

Les décisions concernant l'intégration verticale trouvent leurs fondements dans la théorie des coûts de transaction.

La TCT est née suite à l'article de Coase (1937), stipulant l'existence de coûts liés à l'utilisation d'un marché considéré pendant trop longtemps comme une « merveille ». Cependant, il a fallu attendre la fin des années 1970, pour que Williamson mette en place les premiers paramétrages donnant ainsi naissance à une théorie de la firme.

Williamson considère que l'existence de coûts lors de toute transaction entre deux partenaires (client/fournisseur, producteur/distributeur...) conduit la firme à recourir à l'intégration verticale. Les coûts de transaction se composent (Williamson 1985) : de coûts ex ante, qui recouvrent les coûts de prospection, liés à la recherche et à la sélection du partenaire, et les coûts relatifs à la négociation et à la rédaction du contrat ; soit des coûts ex post, constitués de coûts relatifs à la bonne exécution du contrat et de renégociation éventuelle si le contrat s'avère incomplet ou inadapté à une nouvelle situation.

Plusieurs facteurs influencent la formation de ces coûts : d'une part le comportement des agents et d'autre part la nature des transactions.

Conclusion au chapitre

L'intégration verticale est un mode de développement de la firme qui permet d'atténuer la complexité de l'entreprise et permet la coordination de différentes opérations de production.

Selon Williamson, la stratégie d'intégration verticale permet à la firme d'adopter une variété d'innovations organisationnelles afin de minimiser les coûts de transaction interne, les effets relatifs à l'opportunisme, au nombre des parties de la transaction et l'incertitude sont atténués dans une firme intégrée.

Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale sont plus nombreux, au cours de notre analyse, on s'est concentré sur les plus essentiels qui permettraient à la firme de pouvoir se développer, de faire face et d'avoir une bonne qualité de ses produits, de minimiser les coûts de transactions qui sont supportés par la firme et qui coûtent trop cher à l'entreprise.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Introduction du chapitre

Afin de répondre à notre problématique de recherche, il est primordial d'étudier le cas de l'entreprise d'accueil et l'objet de notre étude sera de déterminer le processus d'intégration au sein de la MINOSEB SARL (LES MOULINS DE HAKIM).

Cette entreprise est une entreprise privée, elle fait partie du secteur industriel. Le secteur industriel représente moins de 5% du PIB de l'Algérie qui compte toutefois, de nombreuses entreprises de l'agroalimentaire (biscuiteries, laiteries, minoteries, eaux et boissons...). La part de l'industrie agroalimentaire représente grosso-modo la moitié de la production industrielle locale.

A travers cette étude nous essayerons d'analyser la décision d'intégration verticale au sein de cette entreprise, nous allons nous concentrer sur les différentes activités et définir l'ensemble des stratégies adoptées à ces dernières.

Pour conclure nous allons définir les différents déterminants et les objectifs qui ont incité la MINOSEB SARL des'intégrer verticalement.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Section 1 : La présentation de la SARL MINOSEB et le concept de recherche

Cette recherche a pour objectif de déterminer les enjeux, qui poussent l'entreprise privée la SARL MINOSEB à adopter la stratégie d'intégration verticale. Nous avons choisi d'enquêter par une méthode qualitative; Cela en essayant d'atteindre les objectifs fixés à base des faits observés sur le terrain de l'étude, et les déterminants et enjeux de la stratégie d'intégration verticale dans l'activité de biscuiterie.

1.Présentation de terrain de l'étude

Notre terrain d'étude est centré sur l'entreprise privée « LES MOULINS DE HAKIM » et précisément l'activité de la biscuiterie. Cette activité semble propice et adéquate à cette recherche où l'entreprise fait appel à l'intégration verticale étant donné qu'elle a intégré des matières premières qu'elle fabrique elle-même pour avoir son produit fini en l'occurrence des biscuits et ce dans l'objectif d'assurer la qualité de ses produits et avoir une performance supérieure.

2.La collecte d'information

Pour mener à bien ce travail, nous avons choisi d'opérer par des entretiens semi-directifs, ces entretiens sont convenables à notre thématique de recherche et ceci pour plusieurs raisons :

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

La deuxième raison qui nous a poussé à procéder à des entretiens semi-directifs est que ces entretiens constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'information ;

La troisième raison pour laquelle nous avons décidé de faire ces entretiens, est qu'ils nous aident à élaborer les objectifs de notre problématique de recherche relative aux déterminants et enjeux de la stratégie d'intégration verticale. Le déroulement de ces entretiens est un moment d'apprentissage qui nous permet de constater la dimension psychologique des responsables.

« Les moulins de Hakim » est une entreprise privée issue de l'ex-minoterie de Sebaou (MINOSEB) créée par le décret 99/230 du 24/04/99. Elle a été initiée au projet en 1999, le lancement du projet a commencé à la fin de la même année, la société est rentrée en exploitation le 01/07/2001.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

C'est une société à responsabilité limitée (S.A.R.L) au capital social de 50.000.000,00DA, c'est une entité familiale de trois associés. Ces associés ont eu l'idée de créer cette entité durant les années 2000. Il ya eu l'ouverture du marché de la minoterie (privatisation du secteur Minoterie), les pouvoirs publics ont encouragé le secteur « agro-alimentaire ». Donc la découverte a été faite à travers la prospection du marché par l'étude de ce dernier.

La S.A.R.L est dotée d'équipement de marque ITALIENNE (moulin **SANGATI**), elle a bénéficié des avantages de l'A.P.S.I (Agence pour la promotion, le soutien et le suivi des investissements).

La durée de vie de l'entreprise est de 99 ans à compter de la date tenue du registre de commerce.

Face aux enjeux économiques, la **SARL MINOSEB** a mis en œuvre un système demanagement de qualité basé sur l'amélioration continue de la qualité du produit et accroître la satisfaction du client.

L'entreprise a procédé à l'augmentation du capital dont une partie est de sa propriété (ressources internes) et l'autre partie d'une propriété externe en faisant appel à un crédit bancaire et ce dans le but de l'investissement (**biscuiterie / chocolaterie**).

3. Présentation de l'entreprise les moulins de Hakim

Dans cette section, on va procéder à une présentation générale de l'entreprise à savoir son implantation et ses activités.

3.1. Implantation géographique de l'entreprise

La SARL **MINOSEB** est implantée dans le village TIMIZART LOGHBAR commune Tizi-Ouzou. Ce lieu dit se situe à deux kilomètres du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou sur la route national RN 124.

3.2. La direction générale de la SARL MINOSEB

La direction générale exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions. Elle est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Le Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants qui sont chargés d'assurer les missions principales suivantes :

- les finances et comptabilités ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le contrôle de gestion et la qualité;
- La communication et Marketing.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

3.3. Le personnel de la SARL MINOSEB

Les ressources humaines au sein d'une entreprise représentent un potentiel de savoir et de savoir-faire, que l'entreprise peut exploiter et amélioré par l'apprentissage et la formation.

Le degré de qualification élevé du personnel de la SARL MINOSEB et son aptitude à s'adapter peut constituer un facteur clé de succès.

Tableau N° 09 : La liste du personnel

Activité	Les fonctions	Nombre d'effectifs
Activité de minoterie	Automaticien ;	1
	Assistant commercial ;	2
	Assistant de direction ;	1
	Agent polyvalent ;	10
	Maintenance ;	1
	Chef de quart ;	1
	Chef d'équipe ;	1
	Directeur commercial ;	1
	Operateur sur machine ;	1
	Ouvrier dans la	2
	production ;	1
	Chauffeur/démarcheur ;	2
	Laborantine ;	3
	Manutentionnaire ;	1
	Ouvrier ;	1
	Responsable technique ;	1
	Secrétaire d'accueil ;	4
	Femme de ménage ;	3
	Gardien ;	
L'activité de biscuiterie	Agent polyvalent ;	13
	Opératrice sur machine ;	2

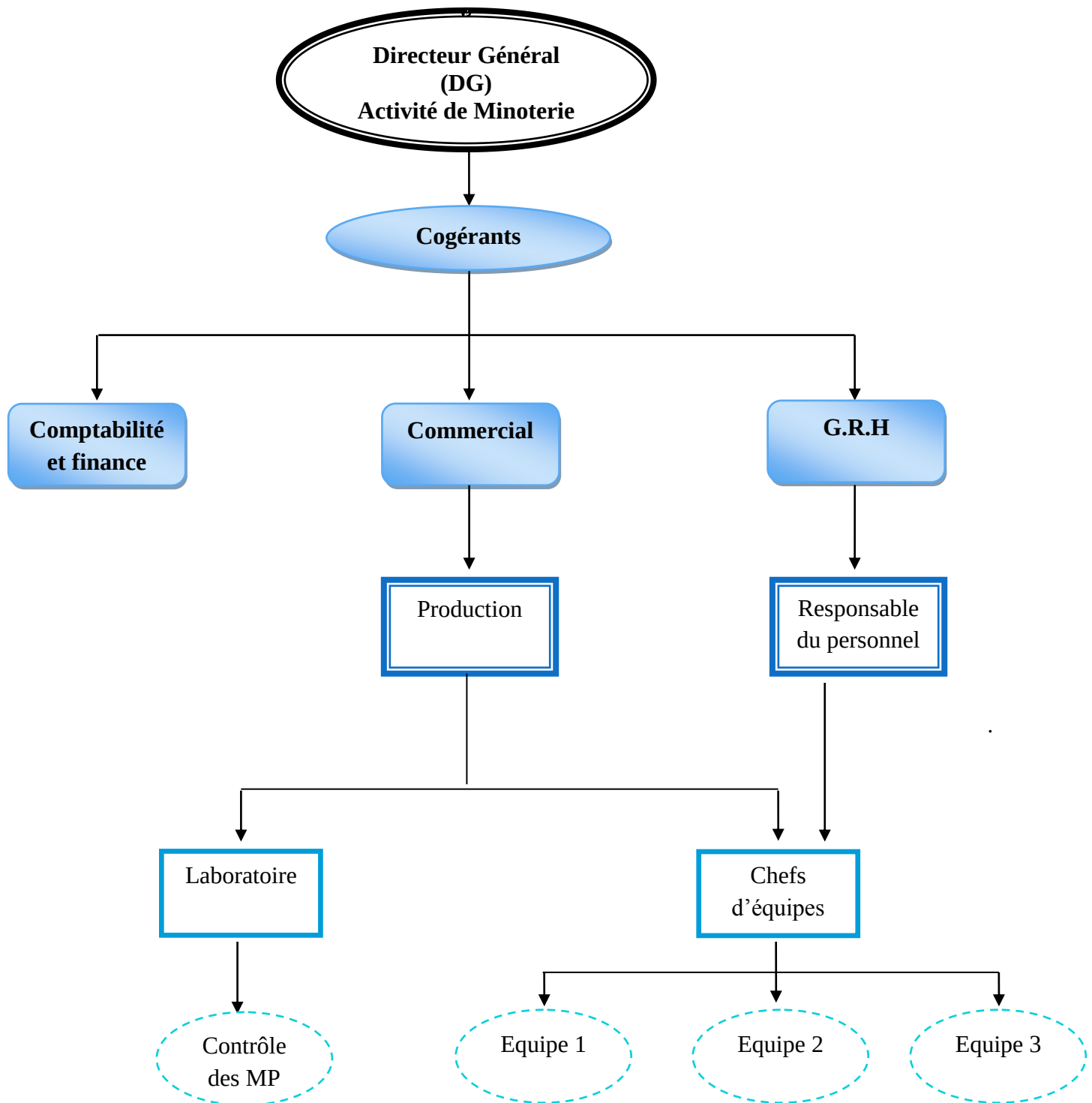
Source : Les documents internes de l'entreprise

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Présentation des organigrammes de la SARL MINOSEB

La SARL MINOSEB possède deux organigrammes, le premier organigramme représente l'activité de minoterie, et le deuxième décrit l'activité de biscuiterie.

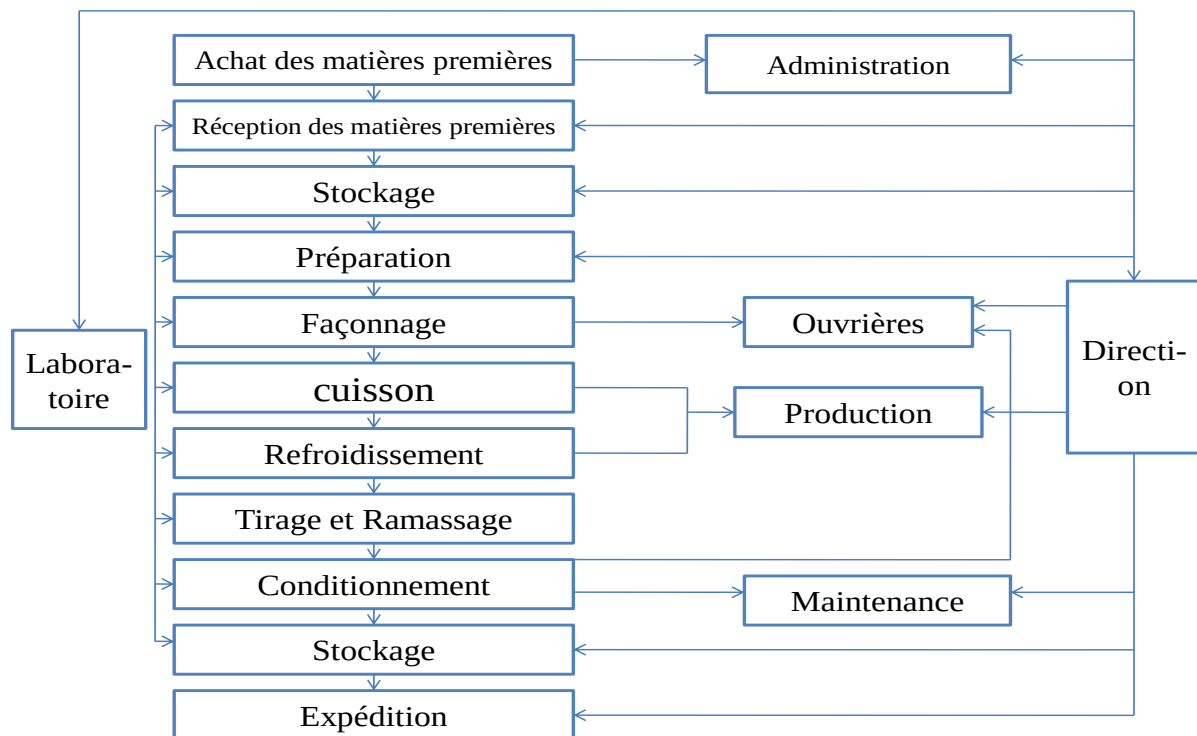
Figure N° 08 : L'organigramme de la minoterie



Source : établi par nous-même

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Figure N° 09 : L'organigramme de l'activité de biscuiterie



Source : Les documents interne de l'entreprise

3.4. Les activités de l'entreprise les Moulins de Hakim

La S.A.R.L **MINOSEB** est une entreprise qui s'est lancée dans le secteur agro-alimentaire, d'où son activité de base : la minoterie. Elle consiste à la transformation du blé tendre en toutes sortes de farines qu'on peut utiliser dans les boulangeries, et à partir de cette transformation, ils obtiennent des déchets récupérables à savoir le son¹.

Cette activité s'est développée avec le temps car la capacité de l'entreprise était de 50 tonnes par jours à 230 tonnes par jours (acquisition d'un moulin de **180 t/j**) dont 40% de cette capacité est subventionnée par l'Etat.

À partir de cette activité, l'entreprise peut bénéficier de toutes sortes de variétés de farines allant de la meilleure à la moindre qualité au gré de son choix et de son besoin.

La deuxième activité de cette entreprise est la biscuiterie, l'exploitation de cette activité a débuté le 21/10/2017 à TIMIZART LOGHBAR. A partir de la farine qui est une

¹ Ce sont les des composants de blé, lors de la mouture des céréales. Le son fait partie des issues, c'est-à-dire des résidus obtenus après séparation de la farine par tamisage ou blutage.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

matière première essentielle à confectionner plusieurs variétés de produits (biscuits, pains industriels, viennoiseries, pâtisseries...).

L'entreprise a choisi de se lancer dans la biscuiterie étant donné que les biscuits sont composés de 60% de farine et comme nous l'avons déjà mentionné, l'entreprise avait une expérience dans l'obtention de cette matière première dans sa première activité (donc elle est fournisseur d'elle-même en ce qui concerne la farine).

Pour le reste des matières premières la SARL MINOSEB est importatrice d'huile de palme, de sirop de glucose, la poudre de lait, la poudre de cacao et la lécithine de soja. Ce moyen leur permet de réduire leur coût de revient, ce qui va se répercuter sur le prix de vente du produit.

La troisième activité de la SARL MINOSEB est la chocolaterie, qui est en phase de réalisation (période d'essai des différents équipements)

Là encore l'entreprise possède un avantage du fait que les matières premières de la chocolaterie sont plus au moins les mêmes avec la biscuiterie (sans incorporation de farine).

3.5. Les équipements et le processus de production de l'activité de base de la SARL MINOSEB

La minoterie de MINOSEB a son possession deux silos externes de 1500 tonnes chacun (c'est le stockage du blé tendre) de marque WESTEEL de d'origine canadienne ;

Pour le stockage du blé tendre, elle dispose de quatre silos de 40 tonnes chacun en interne (partie de stockage interne) ce sont des équipements de marque Algérienne ;

Mouilleur, nettoyeur et séparateur de marque ALAPALA (une société turque) ;

Pour la mouture elle a huit cylindre SANGATIL de marque italienne, où il y'a des plansichters (tamiseurs) ;

Pour le stockage de produit fini elle détient trois silos de 40 tonnes pour la farine et deux silos de 40 tonnes pour le son qui sont des équipements locaux ;

Pour le conditionnement elle possède deux lignes dont la première est de marque ALAPALA, pour le conditionnement des sacs de farine 50 kilos, 25 kg, 10 kg et 5 kg. Et la deuxième ligne UGUR MAKINA (société turque) pour le conditionnement du son.

Le processus de production de la minoterie passe par un ensemble de sections :

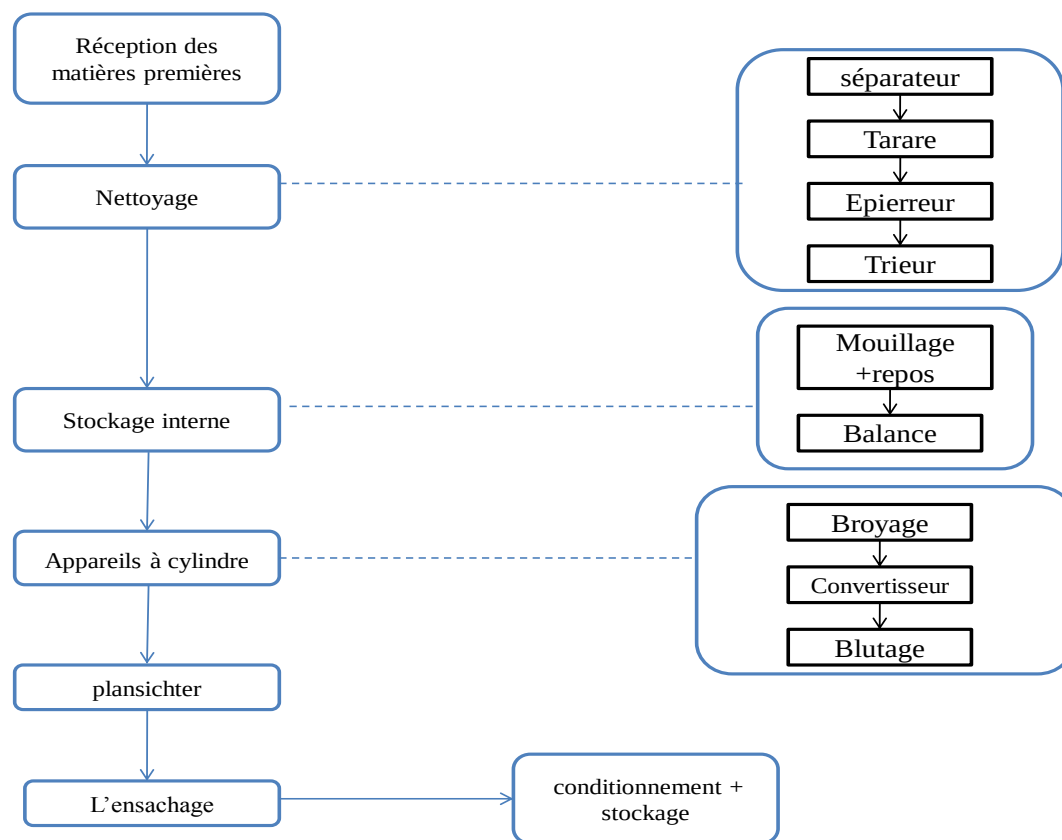
La première section est la partie de stockage externe du blé tendre dans les silos externes. Dans la deuxième section le blé va passer au nettoyeur, séparateur et mouilleur pour subir un pré-nettoyage et un nettoyage où il sera mouillé avec un certain taux

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

d'humidité, une fois cette opération finie, il va être emmené vers les silos internes pour un repos d'au moins 48 heures. Dans la troisième section, après le repos il part vers la mouture b1, b2, b3, b4, b5, b6 où il passe par le tamiseur ;

Dans la dernière section, le conditionnement et le stockage des produits où la farine sera emballée dans des sacs de 50, 25, 10 et 5 kg et les résidus de la farine qui est le son sera vendu en vrac ou dans des sacs de 25 kg.

Figure N°10 : Le processus de production de l'activité Minoterie



Source : Département de production de la minoterie

4. Le marché de la SARL MINOSEB

L'Algérie fait partie des plus grands marchés de céréales au monde. La culture céréalière qui occupe une superficie de 2 600 000 ha produit entre 0.9 et 4.9 millions (mio) tonnes de céréale par an. Cette production, ne répondant pas à la demande (plus de 7.3 mio tonnes par an), le pays recourt aux importations. Les algériens comptent notamment parmi les plus grands consommateurs mondiaux de blé dur et de pain.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

En 2019, en espace de deux ans cent vingt nouveaux agréments ont été accordé pour la création de semouleries et minoteries, alors que la filière en compte déjà presque le même nombre et que les besoins du marché sont à un taux de satisfaction dépassant les 300 %. Ce qui a donné lieu à un marché saturé et très concurrentielle et une difficulté d'approvisionnement.

Pour régulariser la situation du marché, le gouvernement à envisager la fermeture de pas moins de 45 minoteries pour violation de la réglementation en vigueur à savoir la surfacturation et fausses déclarations sur leurs capacités de production, à l'encontre d'autres minoteries.

La filière de biscuiterie est en replie en Algérie, cette industrie est dominée par de grands groupes tels que BIMO, LU, société générale des biscuits et Gestion électronique des formalités administrative (GEFI).

La SARL MINOSEB vise le marché national et elle tente d'être présente sur l'ensemble du territoire national, pour cela l'entreprise a fait appel à différentes méthodes de communications et du marketing relationnel pour faire connaître ses produits. D'ailleurs, les produits de la SARL MINOSEB sont présents sur un bon nombre de wilayas du pays tels que : Alger, Tizi-Ouzou, Adrar, Laghouat, Bejaia, Bechar, Ouargla, Biskra, oued-Souf, ainsi que l'ouest du pays.

5. La gamme de produit de la Minoterie de la SARL MINOSEB

L'entreprise MINOSEB dispose d'une large gamme de produits dans l'activité de minoterie :

Tableau N°10 : la gamme des produits de la minoterie :

L'activité de Minoterie	- Les sacs de 50 kg ; - Les sacs de 25 kg ; - Les sacs de 10 kg ; Le son en vrac ou bien en sacs de 25 kg.
-------------------------	--

Source : département commercial.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

La SARL MINOSEB est responsable de la qualité de ses produits finis, mais pas responsable de la qualité des matières premières qu'elle reçoit.

Le fait de baser la recherche de la compétitivité concurrentielle sur la création de valeur implique la mise en relation de la SARL MINOSEB avec son environnement, le système de valeur se construit ainsi autour de l'entreprise.

En effet, la chaîne de valeur d'une firme s'intègre dans un flux d'activités très large appelé le système de valeur.

Les fournisseurs ont des chaînes de valeur (valeur amont) qui créent et distribuent des moyens de production utilisés dans la chaîne de la firme. Les fournisseurs ne livrent pas uniquement un produit pour la SARL MINOSEB, mais peuvent aussi influencer sur ses résultats de bien des façons.

En outre, de nombreux produits transitent par la chaîne de valeur des circuits de distribution (valeur de distribution), avant de parvenir au client. Les circuits de distributions exercent des activités supplémentaires qui peuvent avoir des effets sur le client et influencer même sur les activités de la SARL MINOSEB.

Enfin le produit s'intègre dans la chaîne de valeur du client. La SARL MINOSEB peut réduire les coûts et améliorer la performance du client par l'influence de sa chaîne de valeur sur celle du client.

On remarque que le modèle du système de valeur présenté par Porter omet l'existence de la chaîne de valeur des concurrents. Ces dernières peuvent être très utiles pour la SARL MINOSEB de manière à ce qu'elles offrent des possibilités d'apprentissage. Par exemple : l'analyse de la chaîne de valeur des concurrents permet à la SARL MINOSEB de découvrir de bonnes idées applicables chez elle. Il existe un grand nombre de moyen pour s'approprier de l'apprentissage des concurrents.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Section 2 : Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale vers l'aval.

L'activité de la biscuiterie est une activité intégrée récemment dans la SARL MINOSEB, et comme nous l'avons déjà cité, cette entreprise a choisi d'entrer dans cette activité de fait qu'elle a son propre actif qui est la matière première (farine) nécessaire à cette activité. D'où un taux d'intégration qui s'élève à 50%.

Ce taux d'intégration se calcule :

$$\text{Taux d'intégration} = \text{masse \% du produit (MP)} / \text{masse totale}$$

Le taux d'intégration renvoie au degré du changement que subissent les composants de produit au niveau de l'usine de l'entreprise.

L'intégration locale signifie que les matières premières des produits sont fabriquées localement par l'entreprise (intégration directe).

Un fort taux d'intégration est synonyme de la création de la valeur ajoutée et d'emplois.

1. Analyse, diagnostic de l'activité de biscuiterie

Pour mieux comprendre l'activité de biscuiterie on fait appel à une analyse interne et une analyse externe.

1.1. Analyse interne de l'entreprise

Afin de satisfaire les besoins des clients par le biais de biens et services qu'elle produit et commercialise, l'entreprise mis en œuvre une analyse interne pour examiner les différentes ressources et compétence de l'entreprise. Parmi ces ressources : la fonction de ressources humaines, la technologie, la production, les ressources financières et la fonction commerciale.

1.1.1. La fonction ressource humaine GRH

La GRH est l'une des fonctions du management. Elle a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celle-ci, au service des organisations.

La SARL MINOSEB utilise une seule voie de recrutement qui est le réseau relationnel. Les contrats sont des contrats à durée déterminée (CDD) renouvelables chaque année. Par ailleurs, l'entreprise fait appel à certains nombres d'intermédiaires pour ses besoins de production lors des périodes à fortes activités ou l'usine tourne à plein régime

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

pour cela, elle a recours à des cabinets de recrutement (Agence nationale de l'emploi ANEM).

La SARL MINOSEB adopte une politique de rémunération efficace et stimulante, celle-ci varie selon le poste occupé.

Certaines ressources de la SARL MINOSEB revêtent une importance particulière : le savoir et le savoir-faire des cadres, les compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

1.1.2. La technologie maîtrisée par la SARL MINOSEB

La SARL MINOSEB utilise un ensemble de machines étrangères (Italienne, Française, Turque) et locales pour la confection de ses biscuits.

Les machines italiennes sont de marque IMAFORNI : elle représente la ligne de biscuiterie, la rotative, le four, et la ligne de refroidissement. Cette machine à une capacité de 500 kg/h de pâte ;

Les machines turques sont de marque KLAS MAKINA, et MEMET MAKINA. La première machine représente le pétrin à pâte, il a une capacité de 350 kg et le pétrin à crème a une capacité de 250 kg. La ligne d'enrobage de crème est un tunnel de refroidissement, la deuxième machine englobe deux lignes, une ligne de moulage et une autre de préparation du chocolat (TANK habit). Il y'a aussi un broyeur à sucre ;

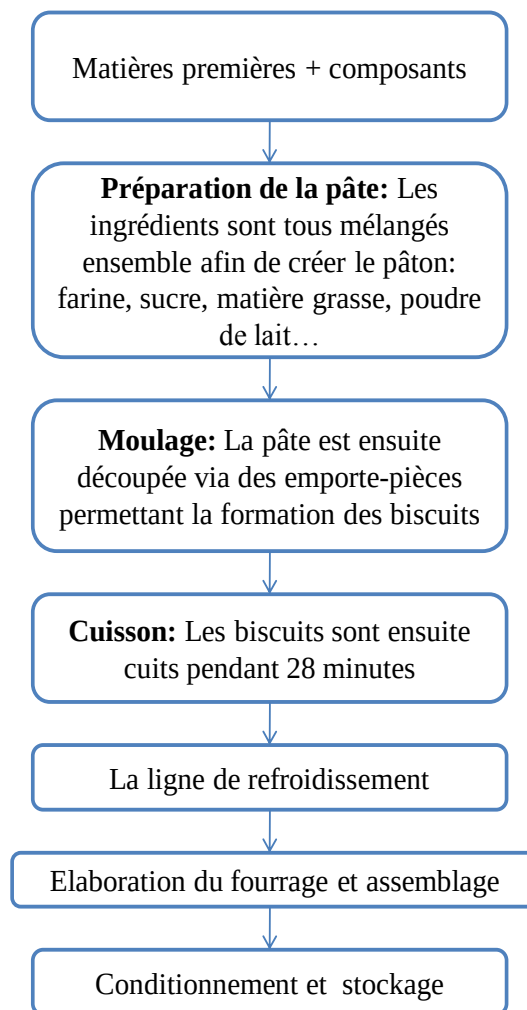
Les machines françaises (deux enveloppeuses) de marque PLI X en flow pack, et une machine de fabrication locale (COMINOX) qui a pour fonction de faire fondre les matières grasses.

1.1.3. Le processus de production de l'activité de biscuiterie

Le processus de fabrication des biscuits suit un certain enchainement depuis les matières premières jusqu'au produit fini. Pour commencer les matières premières sont analysées dans le laboratoire de l'entreprise pour contrôler leurs qualités. Delà les matières premières vont passer au pétrin à pâte, une fois la pâte est prête elle est emmené à la rotative, ensuite elle va être soumise au moulage et enfin elle est acheminée vers le four pendant 28 min pour la cuisson et une fois cuites, elles passent à la ligne de refroidissement puis à la ligne d'enrobage pour les biscuits fourrés puis ils vont être destinés au conditionnement.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Figure N° 11 : Le processus de production de la biscuiterie



Source : Département de production biscuiterie

1.1.4. Les moyens financiers de la SARL MINOSEB

Ici comme par ailleurs, l'argent est le nerf de la guerre. Trouver les moyens financier pour débiter de nouvelles activités et d'assurer la rentabilité, sont les deux aspects essentiels pour lancer de nouvelles perspectives d'avenir pour l'entreprise.

La SARL MINOSEB possède une bonne santé financière étant donné qu'elle a assuré la création de nouvelles activités qui sont la biscuiterie et la chocolaterie avec leurs propres moyens sans faire appel à l'endettement ou un crédit bancaire.

1.1.5. La fonction commerciale, marketing et communication

Dans un marché de plus en plus concurrentiel où l'offre est de plus en plus supérieure à la demande. L'étude de marché permet à l'entreprise de définir les besoins de ses consommateurs par la suite, elle va définir un plan de production ; les quantités à produire et la gamme de produit. Va se suivre un plan marketing (une politique de

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

distribution et le canal de communication) pour assurer le découlement de ses produits sur le marché. Ce plan trace un ensemble d'actions que la SARL MINOSEB envisage de suivre tel que la participation dans des salons nationaux, l'organisation de journée de dégustation et faire des campagnes de communication le jour de l'enfance où sera détailler toutes les variétés et gammes de leurs biscuits.

1.1.6. L'analyse de la chaîne de valeur

En principe la SARL MINOSEB cherche à obtenir un avantage concurrentiel et se donne pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activités de la SARL MINOSEB. Il met en relief celles qui sont créatrice de valeur et qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent les coûts

Cette chaîne se compose d'une série d'activités qui se divisent en deux familles : les activités principales et les activités de soutien, et qui ajoute de la valeur, elles aboutissent à la valeur totale fournie par l'entreprise.

La chaîne de valeur est un outil qui détermine les activités contribuant à la création de la valeur pour l'entreprise ce qui lui permet d'internaliser ou d'externaliser les activités.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produits ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

L'objectif de la chaîne de valeur est de localiser les sources de différenciation de l'organisation et d'identifier où se crée la valeur au sein de l'entreprise. Le dirigeant pourra décider en conséquence de l'allocation de ses ressources pour développer ses avantages concurrentiels.

1.1.6.1. Les activités de base ou fonctions primaires de la SARL MINOSEB

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou service final. Elles permettent de créer physiquement un produit ou de réaliser un service, de le vendre et de le délivrer au client final.

- **L'approvisionnement :** les achats des matières premières, la négociation des contrats avec ses fournisseurs (dans la chaîne de valeur de M. Porter, elle apparaît comme une activité de soutien, mais dans notre cas, l'approvisionnement est une activité de base pour la SARL MINOSEB).
- **Logistique interne :** c'est la première étape potentielle de la SARL. Elle comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire sa farine et ses biscuits (la sélection des matières premières puisqu'elle est

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

fournisseurs d'elle-même dans l'activité de biscuiterie), la manutention, elle inclut la réception, stockage, gestion des stocks, et la planification du transport. Elle dispose d'une flotte de 6 camions pour transport en interne.

- **La production :** la SARL transforme la matière première en produit fini. Elle inclut l'usinage, l'emballage, l'assemblage, le conditionnement, l'entretien du matériel, les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.
- **La logistique externe :** c'est le traitement et préparation des commandes de la SARL. Elle met son produit fini à la disposition de ses clients : entreposage, commande, transport, gestion de la distribution, la SARL transporte ses produits finis (la farine et les biscuits) à des boulangers, superettes, grossistes, épicerie, les petits commerces. Elle dispose d'une flotte de 3 semis remorques pour son transport externe.
- **Marketing et vente :** les activités de la SARL liées à la mise du produit sur le marché, comprennent : le choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants. La SARL dispose de panneaux de publicité dans des différentes places telles que la superette univers family et tizi shop, les petits commerces situés à oued-aissi, mekla et azazga.

1.1.6.2. Les activités de soutien ou fonction du support de la SARL MINOSEB

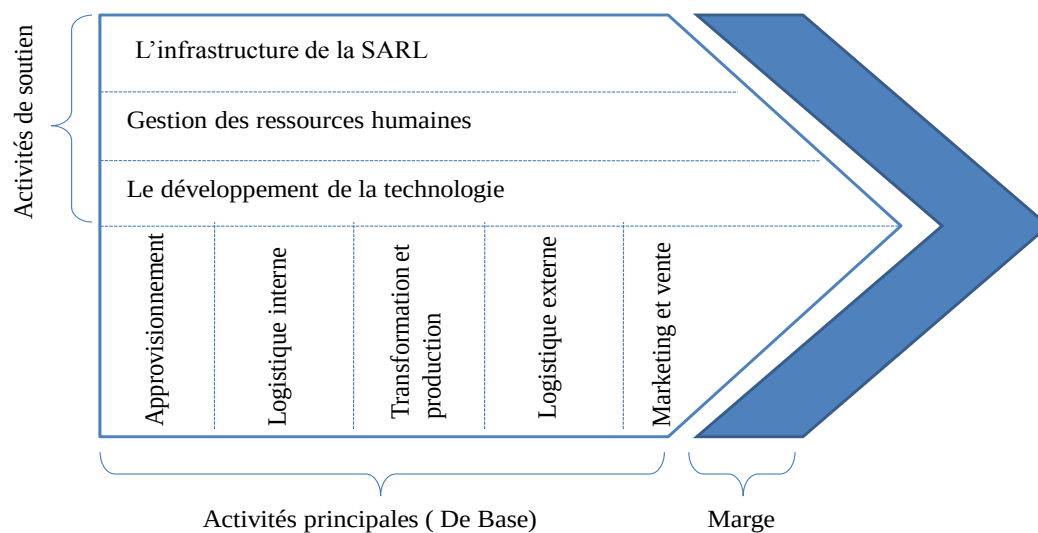
Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de la SARL MINOSEB.

- **L'infrastructure de la SARL :** Inclut la direction générale, la direction administrative, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, et la gestion de la qualité. Ces dernier temps la capacité de production de la SARL MINOSEB s'est considérablement augmenter, ce fait a incité l'entreprise à agrandir ses ateliers.
- **La gestion des ressources humaines :** cette activité agit sur tous les domaines relevant du management des Ressources humaines de la SARL MINOSEB : le recrutement, la gestion des compétences. Les mécanismes de primes et d'évolutions.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

- **Le développement de la technologie** : indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innover de la SARL MINOSEB : la recherche et développement, le choix des technologies, le système d'information...

Figure N° 12 : La chaîne de valeur de la SARL MINOSEB



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

1.2. Analyse externe de l'entreprise

Pour toute entreprise souhaitant se lancer dans une nouvelle activité elle doit faire une analyse de l'environnement et ce à partir des cinq forces de Porter en ce qui concerne le microenvironnement. Le microenvironnement est plus proche de l'entreprise, cet environnement représente tous les facteurs extérieurs que subit la firme et qui peuvent également influencer le cadre de son action. On va appliquer les cinq forces de Porter et la matrice Boston consulting group (BCG) pour analyser cet environnement.

1.2.1. L'application des cinq forces +1 de M. Porter

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'activité Stratégique.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

M. Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par les 5+1 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence qui sont : le pouvoir de négociation des clients, les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution, l'intensité concurrentielle et l'Etat.

- **Le pouvoir de négociation des clients :** la capacité de négociation des clients va principalement dépendre de son poids sur le marché et dans le portefeuille de l'entreprise. Ce pouvoir de négociation est estimable en prenant compte plusieurs facteurs comme par exemple : coût de changement de fournisseurs et le risque d'une perte de qualité ou de confiance due au changement de fournisseur...

Les produits de la SARL MINOSEB sont vendus sur le marché national, les produits de la minoterie sont destinés aux boulangers tandis que les clients de la biscuiterie sont composés des entreprises commerciales, des ménages et des superettes de grande surface.

Avec l'activité de la biscuiterie, l'entreprise arrive à satisfaire les besoins de sa clientèle. Cela est dû au niveau de qualité acceptable et la gamme des produits. Elle est confrontée à une rude concurrence nationale et internationale.

- **Les nouveaux entrants :** plus il est facile pour les entreprises d'intégrer un secteur, plus les prix auront tendance à diminuer. A l'inverse, un secteur difficile à pénétrer sera propice aux monopôles permettant ainsi aux entreprises d'augmenter leur profit.

Les nouveaux entrant dans le domaine de biscuiterie sont Qaâda, mont goûter, biscuits de cherchel

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs :** Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L'entreprise doit alors savoir s'ils sont en position de force pour négocier, une entreprise doit toujours chercher à diversifier son portefeuille de fournisseurs afin d'être la moins dépendante possible.

Les fournisseurs auprès desquels la SARL MINOSEB achète ses matières premières sont office algérien interprofessionnel des céréales (OAIC) qui est le principal fournisseur de blé en Algérie, il est considéré comme un organisme public, il réalise la plus grande partie des importations des céréales et est chargé d'amortir les variations importantes que connaît le prix du blé tendre sur les marchés internationaux. La SARL

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

MINOSEB entretient une relation contractuelle avec ce dernier en ce qui concerne la quantité, le prix et le délai.

Les autres fournisseurs de la SARL sont : Amidor, Cevital, et des sociétés indonésiennes. Ces derniers obligent la SARL Minoseb à tenir compte des obligations que ces derniers lui recommandent, car ce sont les fournisseurs qui jouent sur les prix et surtout sur les produits à lui vendre. L'achat des matières premières et composantes proviennent 80% des fournisseurs étrangers. Et les 20% restant se font auprès de fournisseurs locaux (marché local).

La production est une activité principale de la fabrication des biscuits. Elle nécessite l'acquisition de matières premières autre que la farine utiles à la fonction de production des « biscuits » dans des conditions meilleurs en termes de coûts, de délai et de qualité confortement aux exigences de la gestion de la production.

La fonction de production des « biscuits » a pu entretenir des relations avec plusieurs fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays.

- **Les produits de substitution** : il ne s'agit pas d'un concurrent direct, puisqu'il ne répond pas au même besoin dans l'immédiat mais il permet quand même de répondre à votre besoin final. Les produits de substitution de la farine est la semoule, et celles des biscuits sont : la pâtisserie, la viennoiserie, le pain de mie ...
- **Les concurrents directs de la SARL MINOSEB**

Ceci permet de connaître les différents positionnements des concurrents.

Il existe un nombre important d'entreprises qui s'est lancer dans le domaine de la minoterie, cela est dû à la facilité d'entrée dans ce domaine à savoir les avantages en ce qui concerne la faiblesse des capitaux à investir, et l'aide de l'état en ce qui concerne les subventions des matières premières.

Les entreprises qui constituent des concurrents directs pour la minoterie sont :

Tableau N°11 : les concurrents de la minoterie.

Les concurrents directs de la minoterie	- Bordj farine ; - Safina, - La belle, - Sim, - Amour, - Thika, - Mama, - Moula
---	---

Source : établi par nous même à partir des données collectées.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Le domaine de biscuiterie connaît un nombre important de concurrents qui se résume dans ce tableau :

Tableau N° 12 : les concurrents de l'activité de biscuiterie.

Les concurrents de l'activité de biscuiterie	- Bimo ; - Bifa ; - Palmary ; - Qaâda ; - Brino ; - Tango ; - Oreo ; - Saida ; - Maxon ; - Lu.
--	--

Source : établi par nous même à partir des données collectées

- **L'Etat :** les minoteries algériennes ont été informées par l'OAIC que leur quota d'approvisionnement en blé tendre subirait une nouvelle réduction de 10%. Dans l'année 2018.

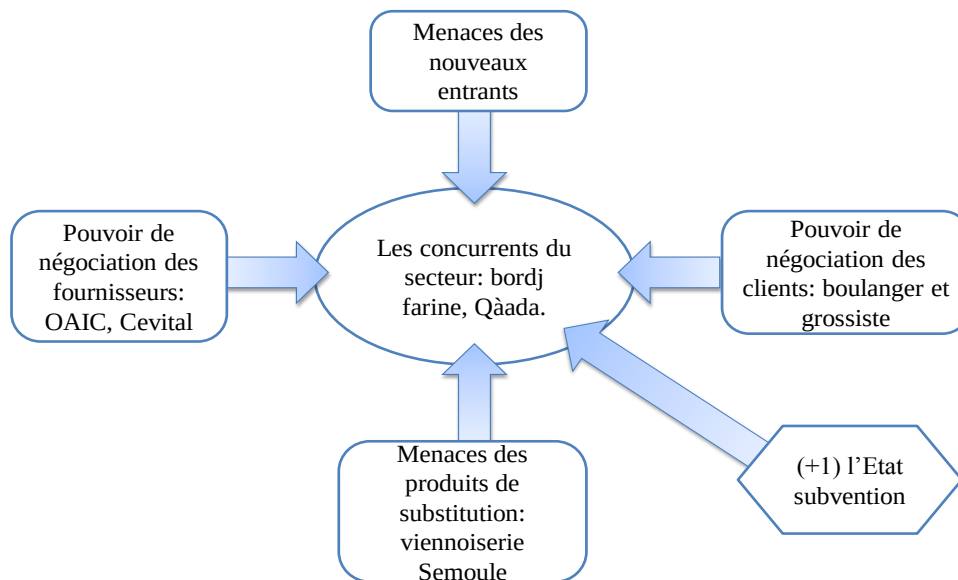
Il s'agit de la deuxième décision de cette nature, après celle qui avait conduit en 2008 à l'application par l'OAIC de quotas d'approvisionnement en faveur des minoteries à hauteur de 50% de leur capacité de transformation. Actuellement l'Etat algérien subventionne une quantité de 40% pour les minoteries dont les moulins de Hakim fait partie.

Les importations ont diminué de 18% en quantité de 16.33% en valeur au titre de l'année 2019 en comparaison avec l'année 2018. Et dans l'année 2020, le gouvernement algérien a annoncé une réduction de 35.55% des importations de blé tendre.

Les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie visant l'augmentation de la production nationale de blé tendre. Cette stratégie, basée sur l'exploitation des potentialités qu'offre le sud du pays et les hauts-plateaux, comprend aussi un système national de lutte contre le gaspillage de ce produit, qui pèse lourd sur la balance du paiement, avec les pertes en devise estimées à plus de 350 millions de dollars/an.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Figure N° 13 : La 5+1 forces de M. Porter de la SARL MINOSEB



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

1.2.2. La matrice Boston Consulting Group BCG

La matrice BCG est considérée comme la première matrice de portefeuille, elle a été élaborée à la fin des années 1960. Destinée à l'origine aux conglomérats américains, elle a été mise au point pour les industries dans lesquelles seul le volume était important, et non la recherche de différenciation.

Cette méthode se base sur le cycle de vie du produit ou du domaine d'activité. Elle est représentée par une matrice qui classe les produits de l'entreprise (ou DAS, en fonction du taux de croissance du segment d'activité et de la part de marché relative de l'entreprise :

Le taux de croissance du marché : A travers lequel on mesure les besoins de liquidité générés par les différents produits. La matrice distingue deux catégories de marchés : marché à forte croissance, et marché à faible croissance. Ces deux catégories sont séparées par le taux moyen de croissance du marché.

La part de marché relative de l'entreprise : A travers laquelle on mesure la rentabilité dégagée par chacun des produits. Elle représente la position qu'occupe le produit de l'entreprise par rapport au plus important concurrent sur le marché. Elle est définie par le rapport suivant :

$$\text{PMR} = \text{Part de marché de l'entreprise} / \text{Part de marché du concurrent}$$

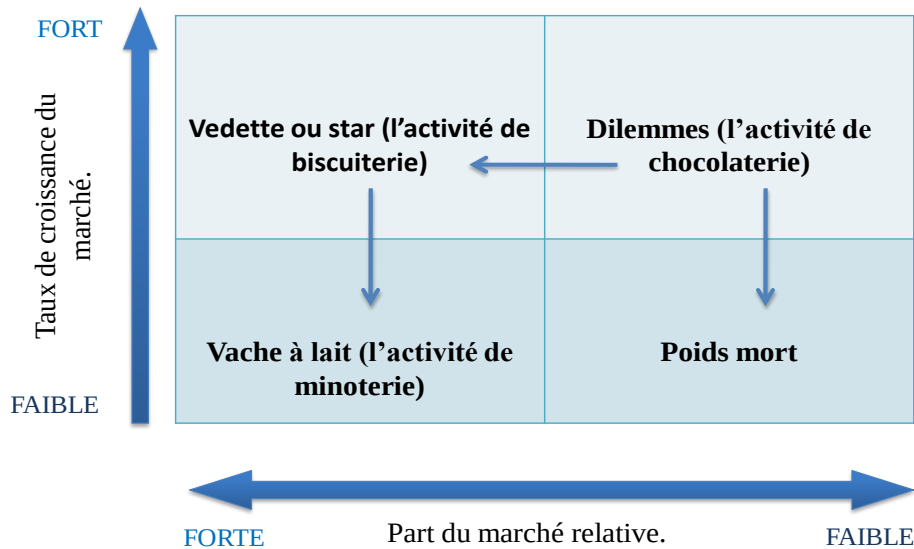
Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Après avoir analysé les deux parts, on voit apparaître dans l'axe ordonnées (taux de croissance en deux catégories, fort et faible) et dans l'axe des abscisses (les parts de marché divisées aussi en deux). Ainsi, la matrice est divisée, elle-même en quatre secteurs :

- **Les produits dilemmes (?)** : Ce sont des produits en phase de lancement, dans notre cas c'est l'activité de chocolaterie. elle présente un fort potentiel de développement pour la SARL MINOSEB. Cette activité est coûteuse car elle nécessite des investissements. Leur rentabilité est possible si la SARL MINOSEB parvient à augmenter sa part du marché relative, les produits de la chocolaterie se transformeront alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.
- **Les produits vedettes (étoiles)** : Ce sont les produits de la SARL MINOSEB en phase de croissance qui est l'activité de biscuiterie. Ils génèrent des profits modestes mais seront très rentables pour l'avenir.
- **Les produits vaches à lait** : Ce sont des produits en pleine phase de maturité qui est l'activité de minoterie. Ils sont peu coûteux et génèrent un fort profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedettes et dilemmes).
- **Les produits poids morts** : Ce sont des produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne rapportent plus rien à l'entreprise.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Figure N° 14 : La matrice BCG de la SARL MINOSEB



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Le modèle BCG permet d'évaluer l'équilibre du portefeuille de produits de la SARL MINOSEB entre les produits : "Etoiles", "Vaches à lait", "Dilemmes" et "Poids Mort".

L'analyse des produits en termes de croissance de marché et de PMR permet à la SARL MINOSEB d'équilibrer son portefeuille de produits : supprimer les poids morts, valoriser les produits vedettes et vaches à lait et statuer sur les produits dilemmes.

2. Les objectifs de l'entreprise « les Moulins de Hakim »

L'objectif essentiel de l'entreprise est d'avoir une position sur le marché et acquérir une part importante de celui-ci et préserver sa pérennité qui aura une conséquence de développer sa croissance. A ces deux objectifs principaux s'ajoutent d'autres objectifs :

- L'équilibre de sa structure financière (augmentation du chiffre d'affaire) ;
- la suppression de sa dépendance du client et des fournisseurs ;
- diversifier ses produits (**farine, biscuiterie, chocolaterie**) ;
- améliorer les compétences du personnel, augmenter la production ;
- créer de la richesse (la valeur ajoutée),
- créer de l'emploi afin de diminuer le taux de chômage, développer l'image de marque et faire avancer la région.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Aujourd'hui, avec la transition de l'Algérie vers l'économie de marché et la concurrence exacerbée dans le marché agro-alimentaire, la SARL MINOSEB est dans l'obligation de reconsidérer ses objectifs et de les orienter dans un but concurrentiel, de tenir compte de son système d'information et de sa veille concurrentielle.

3. Choix stratégique de la SARL MINOSEB

Parmi les choix stratégiques de l'entreprise, la SARL MINOSEB a opté sur deux grandes stratégies qui sont : l'intégration verticale et la diversification.

L'entrée dans l'activité de biscuiterie a permis à la SARL MINOSEB de s'inscrire dans une stratégie d'intégration verticale, celle-ci s'est développée grâce à la maîtrise de sa matière première, la farine étant donnée que le métier de base de la SARL MINOSEB est la minoterie.

De ce fait, la SARL MINOSEB est en mesure d'assurer elle-même (elle devient son propre fournisseur) son approvisionnement en farine. Cela a rendu la mise en œuvre de cette stratégie possible.

Cette dernière n'est pas sans risque, vu que l'entreprise devra maîtriser des métiers qu'elle ne connaît pas, en contrepartie, elle permet de minimiser les coûts de transaction et de négociation, d'affaiblir la concurrence, garantir la distribution de ses produits.

En 2019, la SARL MINOSEB est rentrée dans l'activité de chocolaterie. Cette perspective a permis à l'entreprise d'adopter une stratégie de diversification vu que son portefeuille d'activité et sa part de marché sont élargis (le couple produit/marché).

On peut considérer l'activité de biscuiterie comme une diversification vu qu'elle est un domaine d'activité différent de celui de la minoterie.

Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB

Conclusion du chapitre

L'intégration verticale des matières premières à l'intérieur du processus de production des entreprises, est un moyen de réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des produits.

Pour satisfaire les besoins de la clientèle qui sont plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité des produits, la SARL MINOSEB adopte une stratégie d'intégration verticale pour améliorer la qualité de ses produits pour faire face à la concurrence exacerbée sur le marché.

Lors de nos entretiens au sein de l'entreprise, ils nous ont confirmé que cette stratégie leur permettra d'améliorer la qualité de leurs biscuits (une meilleure qualité de la matière première) afin de satisfaire les besoins de leurs clients.

Cette amélioration de la qualité permettra à la SARL MINOSEB de proposer des produits aux mêmes caractéristiques que ceux des concurrents, et accroître sa part de marché et son chiffre d'affaire. Elle exige des moyens internes (humaines, financiers, technique...).

L'intégration verticale permet à l'entreprise de réduire ses coûts de production qui est due au fait que l'entreprise importe la majorité de ses matières premières. Et ça leur permet d'économiser les coûts et assure la rentabilité des opérations.

Durant notre analyse sur le processus d'intégration verticale dans l'activité de biscuiterie de la SARL MINOSEB, nous avons déduit que la prise en compte de l'étude techno-économique par les responsables de cette activité.

L'intégration verticale peut être un moyen qui octroie à la firme un avantage concurrentiel en matière de coûts.

L'existence d'actif spécifique qui lie l'entreprise et son fournisseur, pousse les entreprises à s'intégrer verticalement afin d'éviter les comportements opportunistes des fournisseurs.

Intégrer la farine dans l'activité de biscuiterie permet à la SARL MINOSEB de contourner le comportement d'opportunisme des fournisseurs (l'augmentation des prix, mauvaise qualité et quantités limitées des matières premières ce qui provoque des arrêts dans la production, le retard de livraison...).

La stratégie d'intégration verticale consiste, pour l'entreprise, d'entrer dans une nouvelle activité, située en amont ou en aval de son activité d'origine. En amont, elle sera son propre fournisseur, et en aval, elle sera son propre distributeur.

La majorité des processus de production contiennent un certain degré d'intégration verticale, c'est-à-dire « la transmission d'un département à l'autre d'un bien ou d'un service qui, sans adaptation majeure pourrait être vendu sur un marché », en permanence et pour toutes leurs activités, les firmes doivent choisir entre faire elle-même ou faire-faire par le marché.

Les explications du recours à l'intégration verticale varient entre deux pôles non exclusifs : les entreprises s'intègrent verticalement pour accroître leur pouvoir de marché. Cela sous entend que ce mouvement est par essence suspect car il permet aux firmes de distordre les règles de la concurrence. Les entreprises choisissent une organisation interne des échanges pour accroître leur efficacité.

La notion d'intégration verticale s'inscrit de ce fait, dans les débats sur les sources et les effets du pouvoir de monopole et de ses conséquences en matière de bien être du consommateur. L'intégration verticale est un concept au cœur de la problématique de l'économie industrielle centrée sur la recherche de la meilleure organisation tout en préservant les forces concurrentielles.

La production en interne permet de créer des barrières à l'entrée. Les coûts de l'entreprise intégrée verticalement sont sensiblement inférieurs aux coûts de ses concurrents sur le marché. Ce qui représente un filet de sécurité au cas où l'un de ses concurrents déciderait de réaliser une intégration verticale avec les principaux fournisseurs sur le marché. Dans la plupart des pays, il est formellement interdit d'utiliser l'intégration verticale pour établir un monopole sur le marché.

L'intégration verticale engage des frais généraux excessifs, ce qui risque d'entraîner des pertes considérables et une grave altération des profits de l'entreprise ; d'où l'avantage de recourir à l'externalisation. Les entreprises verticalement intégrées se limitent généralement à une technologie spécifique qui peut être inférieure par rapport aux alternatives existantes ou émergente. De même, un fournisseur intégré est peu enclin à améliorer la qualité des services alors qu'un fournisseur indépendant est tenu de fournir la meilleure prestation du fait de la concurrence.

Notre recherche réalisée au niveau de l'activité de biscuiterie de la SARL MINOSEB, nous a permis d'atteindre nos objectifs fixés, cette recherche a conforté les éléments théoriques développer tout le long de notre travail.

Références bibliographiques

Les ouvrages

- ATAMER (T), et CALORI (R), « Diagnostic et décisions stratégiques », 2^{ème} édition, édition Dunod, 2004.
- CARTIER (M), DELACOUR (H) et JOFFRE (O), « maxi fiches de stratégies », édition Dunod, Paris, 2010.
- CHANDLER (A), « Stratégies et structures d'entreprise », édition l'organisation, Paris, 1972.
- CORIAT (B) et WEINSTEIN (O), « les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche, Paris, 1995.
- DARBELET (M), IZARD (L) et SCARAMUZZA(M), « l'essentiel sur le management » 5^{ème} édition' édition Berti, Alger, 2007.
- DEMEURE (C), « aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- DESREUMAUX (A), LECOCQ Xavier et WARNIER (V), « Stratégie », édition Dalloz, Paris, 1999.
- DUCREUX (J M), « le grand livre de la stratégie, Boston Consulting Group », édition Organisation, Paris, 2009.
- HELFER (J.P), KALIKA (M) et ORSONI (J), « management stratégique et organisation », 7^{ème} édition, édition Vuibert, 2008.
- HOUNOUNOU (A), « 100 fiches pour comprendre le management », édition Bréal, Paris, 2008.
- JOHNSON(G), SCHOLLES (K), WHITINGTON (R) et FRERY(F), « stratégique », 7^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, 2005.
- JOHNSON(G), SCHOLLES (K), WHITINGTON (R) et FRERY(F), « stratégique », 10^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, 2014.
- KOEING (G), « management stratégique : visions, manœuvres et tactiques des PME », 2^{ème} édition, édition Nathan, Paris, 1996.
- KOLTER (P), KELLER (K), MANCEAU (D) et DUBOIS(B), « marketing et management », 13^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- LEROY (F), « les stratégies de l'entreprise », 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- LEROY (F), « les stratégies de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- MARCHESNAY (M), « management stratégique », édition de l'ARDEC, 2004.

- MEIER (O) et SCHIER (G), « stratégie, finance, management », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2009.
- MEIER (O), « dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concept, théories et pratiques », édition Dunod, Paris, 2009.
- MELBOUCI (L), « le modèle des entreprises publiques algériennes échec ou fin de mission », édition El-Amel, 2008.
- MENARD (C), « l'économie des organisations » édition LA découverte, Paris, 2004.
- MINTZBERG (H), « grandeur et décadence de la planification stratégique », édition Dunod, Paris, 1994.
- MORVAN (Y), « fondements d'économie industrielle », 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 1991.
- PORTER (M), (P. D. Lavergne, Trad.), « L'avantage concurrentiel », Inter Edition, Paris, 1992.
- PORTER (M), « choix stratégique et concurrence : Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, Paris, 1980.
- RAIMBOURG (P), « Management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007.
- ROULEAU (L), « théorie des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde » édition PUQ, 2007.
- SOULIE (D), « analyse économique et stratégie d'entreprises », Ellipses, Paris, 1997.
- Stratégor, « politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 1997.
- Stratégor, « politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.
- Stratégor, « politique générale de l'entreprise », 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- ÜLGEN (F), « théorie de la firme et stratégies anticoncurrentielle, firme et marché », L'Harmattan, Paris, 2002.

Revues

- B. CORIAT, « les théories de la firme entre contrats et compétences », revue d'économie industrielle, N°129, 130, éditeur le Boeck supérieur, revue organisation, 1^{er} et 2^{ème} trimestre 2010.

Site internet

- www.E.marketing.fr
- www.étudier.com
- www.manager-go.com

Liste des figures

Figure N°01 : La stratégie délibérée et émergente.....	10
Figure N° 02 : La courbe des économies d'échelles	14
Figure N° 03 : Les stratégies concurrentielles.....	17
Figure N° 04 : La matrice des axes de diversification	21
Figure N° 05 : La formation des coûts de transaction	45
Figure N° 06 : La stratégie d'intégration verticale	52
Figure N° 07 : Le schéma présentatif de la stratégie d'intégration verticale	57
Figure N° 08 : L'organigramme de la SARL MINOSEB	70
Figure N° 09 : L'organigramme de l'activité de biscuiterie	71
Figure N° 10 : Le processus de production de l'activité minoterie.....	73
Figure N° 11 : Le processus de production de la biscuiterie.....	78
Figure N° 12 : La chaîne de valeur de la SARL MINOSEB	81
Figure N° 13 : Les 5+1 forces de M. Porter	85
Figure N° 14 : La matrice BCG de la SARL MINOSEB	87

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les avantages et les inconvénients de la croissance	28
Tableau N°02 : Les modalités de la croissance externe	31
Tableau N°03 : Les avantages et les inconvénients de la croissance externe	32
Tableau N°04 : Les avantages et les inconvénients des alliances stratégique	35
Tableau N°05 : Les quatre types de transaction.....	46
Tableau N°06 : Les niveaux d'analyses de l'environnement.....	49
Tableau N°07 : Les avantages de l'intégration verticale	55
Tableau N°08 : Synthèse et illustration des trois approches	59
Tableau N°09 : La liste du personnel.....	69
Tableau N°10 : La gamme des produits de la Minoterie	74
Tableau N°11 : Les concurrents de la Minoterie	83
Tableau N°12 : Les concurrents de la biscuiterie.....	84

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre stage du mémoire de master sous le thème « L'intégration verticale vers l'aval : Les déterminants et les enjeux », nous proposons ce guide d'entretien afin de recueillir des informations de la part des responsables dirigeants de l'entreprise. Nous vous invitons donc à répondre dans la mesure du possible aux questions :

Les principales questions posées aux responsables lors des entretiens semi-directifs sont les suivantes :

Q1 : Présenter-nous la SARL MINOSEB de manière générale ?

.....

.....

Q2 : Quelles sont les principaux clients, fournisseurs et concurrents des activités de l'entreprise ?

.....

.....

Q3 : Quelle est la spécificité des produits de l'activité de la biscuiterie par rapport à ses concurrents ?

.....

.....

Q4 : Quels sont les facteurs qui vous ont motivé à s'orienté vers l'intégration verticale ?

.....

.....

Q5 : Quels sont les responsables qui ont décidé de cette intégration verticale vers l'aval ?

.....

.....

Q6 : Quelle est la part des importations dans l'achat des matières premières de la SARL MINOSEB ?

.....

.....

Q7 : L'utilisation des ressources de manière optimale, est-elle un déterminant de la stratégie d'intégration verticale ?

.....

.....

Q8 : Votre stratégie de développement est-elle orientée de plus en plus vers l'intégration verticale ?

.....

.....



Logo du produit farine



طاحين حكي
Les Moulins de Hakim



طاحين حكي
Les Moulins de Hakim

فريضة من القمح اللين
Farine de blé tendre

Poids Net 25Kg الوزن الصافي

SARL MINOSEB, Route de Timizart Loghibar, Wilaya de Tizi Ouzou, ALGERIE. Tél/Fax: 026 22 13 75 - 0771 24 32 79 - 0770 92 66 01
ش.م.م. مينو سب، طريق تيميزرت لغيبار ولاية تيزي وزو الجزائر



Logo du produit biscuit





Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entreprise

Introduction du chapitre 04

Section 1 : Les fondements théoriques de la stratégie d'entreprise..... 05

1. De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise 05

1.1. La définition de la stratégie selon la concurrence 05

1.2. La définition de la stratégie selon la gouvernance 05

1.3. La tactique 06

2. Les écoles de la pensée stratégique selon Mintzeberg 06

2.1. L'école perspective 06

2.2. L'école descriptive 06

2.3. L'école du changement stratégique 06

3. La définition de la stratégie d'entreprise et son émergence 07

3.1. La définition de la stratégie 07

3.2. L'émergence de la stratégie..... 09

3.2.1. La stratégie délibérée 09

3.2.2. La stratégie émergente 09

3.2.3. La stratégie déduite et la stratégie construite 10

3.2.3.1. La stratégie déduite 10

3.2.3.2. La stratégie construite 10

4. Les objectifs de la stratégie 10

4.1. Les objectifs de rentabilité et de croissance 11

4.2. Les objectifs de sécurité et de flexibilité 11

4.3. Les objectifs sociaux et ceux propre aux dirigeants..... 11

Section 2 : Les choix stratégiques de l'entreprise..... 12

1. Les différents niveaux de stratégie 12

1.1. La stratégie d'entreprise 12

1.2. La stratégie d'activité 12

1.3. La stratégie fonctionnelle 13

2. La stratégie business..... 13

2.1. Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégie générique 13

2.1.1. La stratégie de domination par les coûts 13

2.1.1.1 La définition de la stratégie de domination par les coûts 14

2.1.2. La stratégie de différenciation 15

2.1.2.1 La différenciation des produits 16

2.1.2.2 Les caractéristiques de la différenciation 16

2.1.3. La stratégie de concentration/focalisation 16

3. La stratégie corporate 17

3.1. La stratégie de spécialisation.....	17
3.1.1. La définition de la stratégie de spécialisation	17
3.1.2. L'intérêt de la stratégie de spécialisation	18
3.1.3. Les avantages de la stratégie de spécialisation.....	18
3.1.4. Les limites de la stratégie de spécialisation	19
3.2. La stratégie de diversification	19
3.2.1. La définition de la stratégie de diversification	19
3.2.2. Les types et les objectifs de la stratégie de diversification	20
3.2.2.1 La stratégie de diversification liée ou centrique.....	20
3.2.2.2 La stratégie de diversification conglomerale.....	20
3.2.3. Les voies de la stratégie de diversification.....	20
3.2.3.1 La dimension géographique	20
3.2.3.2 La diversification verticale	21
3.2.3.3 La diversification horizontale.....	21
3.2.4. Les axes de la stratégie de diversification	21
3.2.5. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification.....	22
3.3. La stratégie d'internationalisation	22
3.3.1. La définition de la stratégie d'internationalisation.....	22
3.3.2. Les avantages et les limites de la stratégie d'internationalisation.....	22
3.3.2.1 Les avantages de la stratégie d'internationalisation	23
3.3.2.2 Les limites de la stratégie d'internationalisation	23
Section 3 : La croissance de l'entreprise, types et modalités.....	24
1. La définition et les objectifs de la croissance.....	24
2. Les axes de la croissance.....	25
2.1. La croissance horizontale	25
2.2. La croissance verticale	25
2.3. La croissance conglomerale	26
3. La croissance interne et externe et leurs modalités	26
3.1. La croissance interne et ses modalités.....	26
3.1.1. La définition de la croissance interne.....	26
3.1.2. Les modalités de croissance interne	26
3.1.3. Les objectifs de la croissance interne	27
3.1.4. Les avantages et les inconvénients de la croissance interne	27
3.2. La croissance externe et ses modalités	29
3.2.1. La définition de la croissance externe	29
3.2.2. Les caractéristiques de la croissance externe	30
3.2.3. Les modalités de la croissance externe.....	30
3.2.4. Les avantages et les inconvénients de la croissance externe.....	32
3.2.5. Les causes de la croissance externe.....	32
4. Le choix du mode de croissance de l'entreprise	33
5. La croissance conjointe	34
5.1. La définition d'une alliance stratégique	34
5.2. Les typologies d'alliance stratégiques.....	34
5.2.1. Les alliances complémentaires	34

5.2.2. Les alliances d'intégration conjointe.....	34
5.2.3. Les alliances additives.....	34
5.3. Les avantages et les inconvénients des alliances stratégiques	35
Conclusion du chapitre	36

Chapitre II : La stratégie d'intégration verticale

Introduction du chapitre	37
Section 1 : Les apports des théories de la firme à la stratégie d'intégration verticale.....	38
1. La théorie des coûts de transaction	38
1.1. L'apport de Coase	38
1.1.1. Coase et la théorie des coûts de transaction	39
1.2. La théorie des coûts de transaction selon Williamson	39
2. Les hypothèses de la théorie des coûts de transaction.....	41
2.1. Le principe de la rationalité limitée des agents D'HERBERT Simon	41
2.2. L'opportunisme des partenaires	42
2.2.1. L'opportunisme ex ante.....	42
2.2.2. L'opportunisme ex post.....	43
3. Les formes des comportements opportunistes	43
3.1. Le risque moral.....	43
3.2. La sélection adverse	43
3.3. Le hold-up	44
4. Les raisons de choix entre le marché et le mode de coordination des échanges dans la théorie des coûts de transaction.....	44
4.1. La spécificité des actifs	44
4.2. L'incertitude	45
4.3. La fréquence	46
5. L'intégration verticale et la théorie des coûts de transaction	46
6. La récapitulation des trois hypothèses et formes de transaction	46
7. Les limites de la théorie des coûts de transaction	47
Section 2 : L'intégration verticale un choix stratégique	48
1. La présentation des principaux concepts.....	48
1.1. L'industrie	48
1.2. La filière	49
1.3. Le marché.....	49
2. Définition de la stratégie d'intégration verticale	50
3. Les types de la stratégie d'intégration verticale	51
3.1. L'intégration vers l'amont.....	51
3.2. L'intégration vers l'aval	51
4. Les formes de l'intégration verticale.....	52
4.1. La quasi-intégration.....	53
4.2. La combinaison verticale	53
5. Les caractéristiques de l'intégration verticale.....	53
6. Les raisons et les motifs de la stratégie d'intégration verticale.....	54
7. Les facteurs traditionnels de l'intégration verticale	54
8. Les avantages de l'intégration verticale	54

9. Les inconvénients de la l'intégration verticale.....	56
10. L'intégration verticale : un cas particulier de diversification.....	56
Section 3 : Les différentes approches et les déterminants de la stratégie d'intégration verticale	58
1. La décision d'intégrer ou d'externaliser une activité	58
1.1. L'approche avantage concurrentiel	58
1.2. L'approche opportunisme	59
1.3. L'approche flexibilité	59
2. L'externalisation stratégique	60
2.1. La stratégie d'externalisation	60
2.2. La définition de la stratégie d'externalisation	60
2.3. Les avantages et les inconvénients de l'externalisation	60
3. Les déterminants théoriques de la stratégie d'intégration verticale	61
3.1. Une capacité de différenciation accrue	61
3.2. L'amélioration de la qualité des produits	61
3.3. Une bonne connaissance de la technologie	61
3.4. L'intégration verticale comme réponse structurelle.....	62
3.4.1. L'économie de coûts	62
3.4.2. L'économie de coûts de transaction	62
3.5. L'intégration comme réponse comportementale.....	62
4. Les effets de l'intégration verticale	63
4.1. Au niveau de la firme	63
4.2. Au niveau du marché.....	64
5. Les fondements théoriques de l'intégration	64
Conclusion du chapitre	65
<i>Chapitre III : La stratégie d'intégration et ses déterminants au sein de la SARL MINOSEB</i>	
Introduction du chapitre	66
Section 1 : présentation de l'entreprise les moulins de Hakim	67
1. La présentation de terrain d'étude	67
2. La collecte d'information	67
3. Présentation de l'entreprise les moulins de Hakim	68
3.1. Implantation géographique de l'entreprise.....	68
3.2. La direction générale de la SARL MINOSEB	68
3.3. Le personnel de la SARL MINOSEB	69
3.4. Les activités de l'entreprise les Moulins de Hakim	71
3.5. Les équipements et le processus de production de l'activité de base de la SARL MINOSEB	72
4. Le marché de la SARL MINOSEB	73
5. La gamme de produit de la Minoterie de la SARL MINOSEB.....	74
Section 2 : Les déterminants de la stratégie d'intégration verticale vers l'aval.....	76
1. Analyse, diagnostic de l'activité de biscuiterie	76
1.1. Analyse interne de l'entreprise.....	76
1.1.1La fonction ressource humaine GRH	76
1.1.2. La technologie maîtrisée par la SARL MINOSEB	77

1.1.3. Le processus de production de l'activité de biscuiterie.....	77
1.1.4. Les moyens financiers de la SARL MINOSEB	78
1.1.5. La fonction commerciale, marketing et communication.....	78
1.1.6. L'analyse de la chaîne de valeur	79
1.1.6.1. Les activités de base ou fonctions primaires de la SARL MINOSEB	79
1.1.6.2. Les activités de soutien ou fonction du support de la SARL MINOSEB	80
1.2. Analyse externe de l'entreprise	81
1.2.1. L'application des cinq forces +1 de porter	81
1.2.2. La matrice Boston Consulting Group BCG	85
2. Les objectifs de l'entreprise les Moulins de Hakim	87
3. Choix stratégique de la SARL MINOSEB.....	88
Conclusion du chapitre	89
Conclusion générale	90
Références bibliographiques	
Listes de tableaux	
Listes des figures	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire de Master traite la stratégie d'intégration verticale aval. C'est un choix stratégique pour toute entreprise souhaitant développer son activité. Actuellement les entreprises s'interrogent sur la possibilité d'intégrer des matières premières qui sont auparavant étaient achetés auprès des fournisseurs étrangers et locaux.

Cette étude examine les déterminants et les enjeux de la mise en place de la stratégie d'intégration verticale. Le Cas de la SARL MINOSEB.

Notre étude montre ainsi l'importance de la stratégie d'intégration verticale au niveau de la SARL MINOSEB et ses déterminants qui gagnent de plus en plus le terrain dans l'amélioration de la qualité des produits, l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs qui perdent leurs pouvoirs et la satisfaction du marché local (national).

Mots clés :

Stratégie ; croissance, stratégie d'intégration verticale ; théorie des coûts de transaction.

Abstract

This Master thesis deals with the downstream vertical integration strategy. It is a strategic choice for any company wishing to develop its activity. Currently companies are wondering about the possibility of integrating raw materials, which were previously purchased from foreign and local suppliers.

This study examines the determinants and challenges of the implementation of the vertical integration strategy. The case of SARL MINOSEB.

Our study thus shows the importance of the vertical integration strategy at the level of SARL MINOSEB and its determinants, which are gaining more and more ground in the improvement of the quality of products, independence from suppliers who lose powers and the satisfaction of the local (national) market.

Keywords:

Strategy; growth, vertical integration strategy; transaction cost theory.