

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

En

Sciences de gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**La diversification stratégique au niveau des groupes industriels
cas : BIOGALENIC**

Présentée par :
KERFAH Fatima

Sous la direction de :
M. ZERKHEFAOUI Lyas

Devant le jury d'examen composé de :

Président: Mme MATMAR Dalila, Professeur à UMMTO.

Examineur: M.DRIR Mohamed, M.C.A, UMMTO.

Rapporteur : M.ZERKHEFAOUI Lyas, M.C.A, UMMTO.

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout-puissant de m'avoir donné le courage et la patience d'accomplir ce travail et de le mener jusqu'au bout. Ce travail est le résultat de ma formation à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Par ces quelques mots, je tiens à exprimer ma gratitude envers les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette mémoire. Je souhaite tout d'abord exprimer ma reconnaissance à mon encadrant, Monsieur ZERKHEFAOUI Lyas, pour avoir accepté de superviser ce travail et pour sa contribution à son achèvement. Je veux également exprimer ma gratitude envers les membres du jury pour avoir accepté de lire et d'évaluer mon travail.

Enfin, je souhaite également exprimer ma profonde reconnaissance et ma gratitude envers nos enseignants qui ont joué un rôle majeur dans notre développement et notre éducation.

Dédicace

À mes très chers parents, qui ont toujours été mes piliers, je vous remercie pour votre présence dans ma vie et de m'avoir enseigné les leçons plus importantes à retenir. Le temps passe vite, mais je suis toujours votre petite fille qui vous aime le plus dans le monde.

À mon adorable petit frère HACHEM, compagnon de jeu, confident et complice de tant de souvenirs précieux. Tu es une lumière dans ma vie, nos moments partagés sont toujours gravés dans mon cœur. N'oublie jamais que je soutiens toutes tes décisions.

À mes grands-parents qui ne sont plus avec moi. Votre petite fille a réalisé votre rêve et accompli sa promesse. Vous étiez toujours fière de moi, je vous honore, et je vous garde toujours dans mon cœur.

À Madame et Monsieur ZERKHEFAOUI, qui ont toujours cru en moi et m'ont encouragé dans mon parcours universitaire. Merci du fond du cœur pour tout ce que vous avez fait pour moi. Je vous suis profondément reconnaissante.

À la personne dont j'apprécie la présence dans ma vie. Je pense que Dieu vient de t'envoyer comme un accompagnant dans cette vie. Vous m'avez inspiré par votre expérience et comment vous avez surmonté les défis.

À travers les hauts et les bas, les défis et les victoires. J'ai réalisé que la vie est une expérience pour atteindre nos rêves. Grâce à Allah qui nous guide et notre esprit ambitieux, on peut toujours trouver notre chemin vers une exceptionnelle vie.

Enfin, je dédie ce travail à la petite fille qui a toujours rêvé de l'atteindre. Merci pour votre courage et résistance et confiance à toi-même. Maintenant, c'est mon tour de réaliser les rêves restants.

Liste des tableaux

Tableau 01 : quelques définitions de référence de la stratégie.....	7
Tableaux 02 : Quelques définitions des compétences.....	23
Tableau 03 : Synthèse des formes des coûts de transactions	36
Tableau 04 : partage de ressources et transferts de compétences.....	65
Tableau 05 : les médicaments d'entreprise BIOGALENIC DAS cardiovasculaire	76
Tableau 06 : taux de croissances et PDMR ainsi que le chiffre d'affaire pour chaque produit du DAS.....	79
Tableau 07 : taux de croissance et la PDM de l'entreprise BIOGALENIC	84
Tableau 08 : Calcul du cumul poids de chaque produit du Domaine d'Activité Stratégique.....	88

Liste des figures

Figure 01 : La matrice Ansoff	17
Figure 02 : les conditions requise pour a construction d'un avantage concurrentielle.....	25
Figure 03 : les facteurs de formation des couts de transaction.....	37
Figure 04 : processus de formulation de la stratégie de diversification	45
Figure 05 : Décomposition hiérarchique d'un problème de diversification	48
Figure 06 : une représentation de la matrice de BCG	54
Figure 07 : La matrice McKinsey	55
Figure 08 : Modèle ESO	68
Figure 09 : tableau de segmentation stratégique	70
Figure 10 : matrice BCG pour le DAS cardiovasculaire.....	81
Figure 11 : matrice McKinsey pour le DAS cardiovasculaire.....	86
Figure 12 : analyse de Pareto du DAS cardiovasculaire de l'entreprise BOIGALENIC	89
Figure 13 : Tableau de l'analyse SWOT	93

Liste des abréviations

BCG : Boston Consulting Group.

DAS: Domaine d'activité stratégique.

ESO : Environnement-Stratégie-Organisation.

FCS: Facteurs Clés de Succès.

KBV: Knowledge-Based View.

RBV: Ressource-Based View.

PDMR : part de marché relative.

TCT : Théorie des Coûts de Transaction.

CA : Chiffre d'affaire.

Sommaire

<i>INTRODUCTION GENERALE</i> :	1
<i>CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THEORIQUE DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION</i>	5
Introduction :	5
Section 01 : la diversification comme choix stratégique	7
Section 02 : les déterminants des stratégies de diversification selon les théories de la firme	22
Conclusion :	41
<i>CHAPITRE II : LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION</i>	43
Introduction :	43
Section 01 : la mise en œuvre de la stratégie de diversification	44
Section 02 : Optimisation de la stratégie de diversification	62
Conclusion :	71
<i>CHAPITRE III : LA STRATEGIE DIVERSIFICATION AU NIVEAU D'ENTREPRISE BIOGALENIC</i>	73
Introduction :	73
Section 01 : présentation d'entreprise BIOGALENIC	74
Section 02 : analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC	78
Conclusion :	97
<i>CONCLUSION GENERALE</i> :	99

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Introduction générale :

Les entreprises sont face à un environnement complexe et changeant et les exigences de compétitivité ne cessent d'augmenter à cause des mutations rapides de ce dernier sur les différents volets technologiques, économiques et socioculturels résultant de la mondialisation. Ce changement imposé oblige les entreprises à chercher de nouvelles solutions, vu que les anciennes méthodes n'apportent plus d'avantages et deviennent de plus en plus risquées.

Selon Morin (1990, p. 178), « la complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire ». D'après ce passage la seule solution qui peut être mobilisée par les entreprises pour survivre dans un tel environnement est d'élaborer des stratégies pertinentes qui peuvent garantir la bonne allocation des ressources et compétences existantes et permettant d'atteindre les objectifs fixés. Cela est toujours relié aux décisions stratégiques prises par le sommet stratégique de l'entreprise qui cherche à construire un avantage concurrentiel durable. Avant le début du siècle dernier, toutes les entreprises quelle que soit leur taille ont adopté la stratégie de spécialisation comme principale orientation du portefeuille d'activités, cependant avec les mutations suscitées de l'environnement, cette stratégie ne constitue plus un choix pertinent pour les entreprises, car elle ne peut plus assurer un bon positionnement et une pérennité sur les marchés mondiaux. Cette situation oblige les entreprises à adopter une nouvelle stratégie qui permet d'élargir le portefeuille d'activité et répartir ainsi les risques sur plusieurs produits /marchés.

Cette nouvelle solution stratégique est structurée autour d'une démarche de diversification stratégique, qui est une voie de développement alternative. Les entreprises choisissent cette stratégie pour répartir les risques et ne pas se limiter sur un seul secteur d'activité. Cette volonté de se diversifier est fortement influencée par l'évolution technologique qui vise à élargir le portefeuille d'activité des entreprises et de cibler de nouveaux marchés. Le but des entreprises adoptant une telle stratégie est de développer un effet de synergies et d'investir le surplus de ressources tout en exploitant le même portefeuille de compétences.

Depuis l'apparition de la stratégie de diversification dans le milieu économiques et les travaux universitaires, cette dernière a toujours été reliée à certains concepts tels que : la croissance, l'équilibre, l'abondance et la variété de produits. Ce champ lexical relatif à la diversification nous permet d'identifier l'existence de plusieurs définitions pour cette stratégie, ce dernier

Introduction générale

est basée sur la logique consistant à avoir un portefeuille d'activité important et bien équilibré tout en réalisant des synergies permettant la croissance et à l'évolution de l'entreprise.

La volonté d'une entreprise d'exploiter des nouvelles possibilités pour élargir son champ d'activités et reliée à ces décisions stratégiques, basées essentiellement sur la logique suivante : si l'entreprise veut améliorer son positionnement par rapport aux objectifs principaux, elle doit nécessairement changer les périmètres de ses activités.

Cette stratégie est considérée comme un moyen de croissance à long terme qui permet aux entreprises de mieux exploiter le potentiel de leur portefeuille d'activités et sélectionner les marchés leur permettant d'améliorer leurs performances.

La diversification stratégique, constitue donc un champ de recherche intéressant dans l'univers de la gestion, et peut être considéré comme un élément fondamental du management stratégique dans un contexte économique marqué par l'incertitude et des bouleversements majeurs

Parmi les recherches dans ce domaine, nous pouvons citer les travaux pionniers d'Ansoff et Chandler, c'est les premiers auteurs dans ce domaine qui ont réalisé des écrits aux débuts des années 1960. Selon Ansoff, l'entreprise vise toujours à exploiter des synergies pour pénétrer des nouveaux marchés. Tandis que Chandler adoptée une démarche quantitative en analysant plus que 72 entreprises américaines afin d'expliquer le lien entre la stratégie et la structure.

L'Algérie, à l'instar des pays en développement cherche à diversifier son économie, en développant une industrie manufacturière afin de créer de la croissance et de réduire sa dépendance vis-à-vis des marchés étrangers .C'est dans ce contexte que plusieurs groupes pharmaceutiques nationaux ont vu le jour et ont cherché à élargir leur gammes et à se diversifier afin de substituer les importations de médicaments par une production locale.

Parmi ces groupes, la société BIOGALENIC qui intervient dans plusieurs spécialités parmi lesquelles le DAS cardiovasculaire qui constitue l'objet de notre étude.

Dans ce sens, nous avons formulé notre problématique de la manière suivante :

Quelle est l'influence de la diversification stratégique sur l'équilibre du portefeuille d'activités du groupe BIOGALENIC dans le DAS cardiovasculaire ?

Introduction générale

De ce questionnement principale, nous avons formulé des propositions de recherche qui constituent des conjectures développées à partir de la confrontation entre le corpus théorique et la cadre empirique et ce, dans le but de lever certaines 'ambiguïtés observées dans la littérature.

Cette approche qualitative de type inductive et itérative nous a conduits à formuler deux propositions de recherche grâce à l'analyse documentaire et les entretiens libres que nous avons amenés avec certains responsables de l'entreprise dans le but d'objectiver notre objet de recherche.

Les données collectées ont limité notre analyse au DAS cardiovasculaire uniquement.

Proposition 01 : l'entreprise BIOGALENIC a choisi la stratégie de diversification de son portefeuille pour renforcer sa position sur le marché.

Proposition 02 : La structure du DAS cardiovasculaire est déséquilibrée vu la présence importante des produits à faible potentiel.

Pour répondre à notre problématique et justifier nos propositions de recherche, nous avons structuré notre travail de la manière suivante.

Le premier chapitre, traite des fondements théoriques de la stratégie de diversification au niveau des groupes industriels.

Quant au deuxième chapitre, il met l'accent sur les déterminent essentielles de cette stratégie. Ainsi que les étapes nécessaires à sa mise en œuvre.

Enfin, le troisième et dernier chapitre, se veut plus pratique et illustre via l'exemple du groupe BIOGALENIC, comment les outils de l'analyse stratégique permettent d'expliquer l'influence de la diversification horizontale sur l'équilibre du portefeuille produits

La conclusion est formulée sous forme d'une synthèse qui intègre les principaux apports et limites de l'étude que nous avons mené.

CHAPITRE I

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

Introduction :

Actuellement, les entreprises doivent s'adapter à un environnement devenu plus en plus changeant et complexe dans le cadre de la mondialisation et la globalisation des marchés et ce en mettant en œuvre des stratégies permettant de mobiliser les ressources existantes d'une façon optimale afin d'atteindre les objectifs fixés.

Dans la littérature managériale, nous trouvons de nombreuses définitions différentes de la notion de stratégie. Dans notre point de vue, nous pouvons définir la stratégie de l'entreprise de la façon suivante : « La stratégie consiste à choisir un domaine d'activité par l'entreprise par lequel elle souhaite d'exercer et d'allouer des ressources d'une façon performante pour atteindre les objectifs ».

D'après cette définition, nous pouvons distinguer deux niveaux d'analyse majeurs de la stratégie :

- La stratégie globale (corporate strategy), qui vise à identifier les domaines d'activités de l'entreprise. Cette stratégie guide les choix de l'entreprise pour s'engager ou bien se désengager dans certains secteurs afin d'équilibrer son portefeuille d'activités.
- La stratégie d'activités (business strategy), elle est appliquée dans chaque domaine d'activité détenu par l'entreprise. Cette stratégie consiste à définir les actions spécifiques appliquées par l'entreprise pour se bien positionner et construire un avantage concurrentiel par rapport à ces concurrents.

Cette définition met l'accent sur l'importance de la façon d'allouer les ressources et les décisions d'investissement ou de désinvestissement prises par les dirigeants, car c'est eux qui élaborent la stratégie de l'entreprise.

Les stratégies de croissance sont importantes pour les entreprises, quel que soit leur taille. De nos jours, les marchés sont devenus de plus en plus compétitifs, ce qui oblige ces dernières à se diversifier dans plusieurs domaines d'activités pour assurer leur pérennité au niveau des marchés. Parmi les choix stratégiques les plus répandus à la disposition de ces entreprises : les stratégies de la diversification sont les plus fréquentes. Cependant, il existe d'autres stratégies telles que la spécialisation, l'intégration, la focalisation ou l'internationalisation qui

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

peuvent être mobilisées. Pour assurer une croissance continue, toute entreprise vise à maintenir ses activités les plus longtemps possibles.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, les cadres dirigeants ou les managers sont obligés de se poser un certain nombre de questions relatives à leur portefeuille d'activités, est ce qu'il est pertinent ? Et comment l'élargir pour atteindre plus d'objectif. À ce moment-là, le défi de la diversification se pose comme question. Pour bien comprendre la stratégie de diversification, nous devons dans un premier temps présenter quelques généralités sur la stratégie et comprendre l'évolution de la stratégie de la diversification.

Section 01 : la diversification comme choix stratégique

1.1 Définition du concept de la stratégie :

La littérature managériale relative à la stratégie s'est inspiré à partir des principes de la stratégie militaire développée par Sun Tzu, de nos jours, nous trouvons un grand nombre de définitions différentes les unes des autres. Johnson et al. (2011) constatent qu'il n'existe pas d'accord sur les différentes définitions de la notion de stratégie, ces dernières changent selon les époques, l'auteur et le contexte. Chacun apporte son propre concept, modelé et outils. Tandis que le concept est influencé par les travaux de plusieurs auteurs qui on construit et développer des visions variés et s'inscrivant dans des écoles différentes. Le seul point ayant été adopté par tous les auteurs, est que la stratégie est une orientation à long terme qui vise à atteindre les objectifs. Dans cette logique, la stratégie consiste à créer un potentiel et dépasse une simple projection dans le futur.

Tableau 01 : quelques définitions de référence de la stratégie.

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

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

Chaque définition met l'accent sur un élément essentiel, mais elles sont toutes distinctives. Chandler a mis l'accent sur la relation entre la détermination des buts moyens et les objectifs à long terme nécessitant une l'allocation des ressources. Cette définition, constitue une référence pour l'école de la planification stratégique. Où le développement stratégique représente une réflexion délibérée qui vise à changer ou à modifier une situation.

Pour Porter, l'avantage concurrentiel est le secret d'une stratégie efficace qui provient d'une maîtrise des compétences de l'entreprise et des opportunités et menaces de l'environnement dans le cadre d'un processus de création de valeur. Ces approches sont basées sur les écoles

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

de positionnement et de la planification qui Considèrent la stratégie comme un processus est normatif et délibéré. La stratégie est normative, car elle repose sur des indicateurs détaillés et sur des actions à mettre en œuvre. La stratégie est délibéré, car elle est le résultat d'un effort de réflexion pour sa conception.

Mintzberg a mis l'accent sur l'idée de la dynamique et de la configuration, et avance que la stratégie ne suit pas toujours un plan déterminé, mais peut être un résultat d'un ensemble de décisions progressives, ou constituer un résultat d'un jeu entre des parties prenantes. Face à la grande quantité de définition, le collectif HEC (strategor, 2005) a adopté une approche éclectique et définit la stratégie comme suit : « Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Strategor, 2005, p.11).

D'un point de vue opérationnel, cette définition est pertinente, car elle distingue deux niveaux de stratégies d'analyse. Le premier est celui de la stratégie globale qui vise à déterminer les domaines d'activités de l'entreprise et formule le portefeuille d'activités. Le deuxième niveau est celui de la stratégie concurrentielle qui est appliquée à chaque domaine d'activité pour définir les stratégies qui permettent de se positionner favorablement face aux concurrents sur les différents marchés.

1.2 Définition du concept de la stratégie de diversification :

La stratégie de diversification est un concept clé dans l'univers du management stratégique car elle permet aux entreprises d'élargir leur portefeuille d'activités et être présentes sur plusieurs marchés au même temps. Cette démarche revient à l'augmentation des ressources reliées à une seule activité, représentant une phase de croissance pour l'entreprise. Aussi, la stratégie de diversification peut être une conséquence du déploiement des manœuvres liés aux limites des stratégies de spécialisation et l'évolution rapide des marchés.

Cette stratégie nécessite toujours un changement majeur dans les pratiques de gestion de l'entreprise, ainsi le processus de développement d'une nouvelle activité au niveau de l'organisation quel que soit son type : lié ou non à l'activité originale nécessite une démarche et exige des connaissances et des compétences dédiés à cette nouvelle activité.

Au niveau de la littérature relative à la stratégie, il n'existe pas une seule définition pour la stratégie de diversification, mais elles varient selon le positionnement théorique de chaque auteur. Le concept de diversification est relié à l'expansion de l'entreprise dans de nouveaux

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

secteurs d'activités, soit par la voie d'une diversification liée ou bien conglomérale. Parmi les chercheurs qui ont défini le concept de cette stratégie, nous pouvons citer : Ansoff, Chandler, Very et Gerry, Ramanujam et Varadarajan, et James Tobin.

Selon Igor Ansoff (1957 ; 1965) : « l'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome, cet apport extrême qu'il soit heureux ou malheureux aura au sein de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui le marqueront de façon durable » (Igor Ansoff « économie d'entreprise » 2007). D'après cette définition, nous pouvons dire que l'émergence d'une nouvelle activité peut être perçue comme l'introduction d'un élément étranger dans un organisme jusque-là autonome. Cette incorporation, positive ou négative, engendrera des répercussions durables au sein de l'entreprise.

Ramanujam et Varadarajan (1989, P 525), définissent la diversification, comme « l'entrée d'une firme dans de nouveaux domaines d'activités soit par croissance interne ou par acquisition qui entraîne un changement au niveau de la structure organisationnelle ». D'après cette définition l'entreprise peut élargir son portefeuille d'activités dans des nouveaux secteurs à l'aide de deux modalités . Soit par une croissance interne et le développement de la chaîne de valeur ou bien de suivre une démarche de fusion et acquisition d'autres entreprises qui existent déjà sur le marché visé. Ce type de mouvement, généralement exige des changements majeurs dans la structure organisationnelle des entreprises.

Selon Chandler (1962), « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins » (stratégie et structure de l'entreprise 1989, page 92)d'après cette définition, nous pouvons souligner la relation étroite entre la stratégie et la structure de l'entreprise, montrant comment tout changement majeur de stratégie conduit à des ajustements structurels au sein des entreprises.

D'autres auteurs tels que Philippe Very et Johnson Gerry, ont présenté la diversification d'une manière plus ciblée, ils ont spécifié quelques aspects qui peuvent être considérés comme des facteurs clé de succès (FCS). On peut citer l'identification précise des domaines d'activités visés par l'entreprise et à exploiter, puis développer des compétences distinctives à l'aide de l'intégration des technologies qui permettent à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel durable. Cela signifie, d'investir dans les domaines d'activité qui ont un potentiel de croissance élevé.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

L'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise » (essaie dans les économies, vol 1 macroéconomie, P 184), d'après cette définition si une entreprise se présente sur un marché financier elle est obligé de répartir les risque et les opportunités, dans la logique d'optimiser le rendement et réduire les risques. Cette diversification vise à élargir le portefeuille d'investissement dans plusieurs catégories. De cette recommandation, ressort la formule selon laquelle : « Il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier » (essaies dans les économies, vol 1 macroéconomies, P 184), selon Tobin investir dans une seule activité est une démarche stratégique qui peut être considérée comme risquée , car l'environnement actuel est dans une évolution rapide et complexe donc certaines activités peuvent perdre leur existence à tout moment et donc vaut mieux répartir les risque et créer plusieurs opportunités dans les marché existants.

D'une manière générale, on peut définir la stratégie de diversification comme un développement simultané d'une entreprise dans de multiples domaines d'activités et d'expertise, allouant ainsi ses ressources et ses compétences à travers plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). Contrairement à la simple expansion de l'entreprise, la diversification nécessite l'acquisition de nouvelles compétences adaptées à un nouvel environnement concurrentiel différent de celui dans lequel l'entreprise évoluait initialement.

Cette stratégie est appropriée lorsque l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour investir dans ces différentes activités qui peuvent être plus bénéficiaires pour l'entreprise dans les phases de maturité et de déclin.

En effet, certaines stratégies ne peuvent pas coexister dans la même entreprise, car elles sont contradictoires, notre exemple dans cette situation, est la stratégie de spécialisation et la diversification qui représentent des approches opposées. La diversification est présentée par l'exploitation des nouvelles activités de l'entreprise dans plusieurs marchés pour répartir les risque et profiter des synergies existants au niveau de l'organisation et ainsi répartir les risques dans une logique de créer des nouvelles opportunités et des avantages concurrentiels. Tandis que la spécialisation vise à se concentrer sur un seul domaine d'activité et maximiser la performance.

Mais toute entreprise peut passer d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification, car chacune de ses stratégies correspond à une phase dans la vie de l'entreprise.

1.3 Les formes de diversification :

Lorsqu'on analyse les déterminant de la stratégie de diversification, il est essentiel de faire la différence entre deux types principaux : une diversification liée et son opposé une diversification non liée. Une diversification liée fait référence à l'expansion dans des nouveaux marchés reliés ou bien complémentaire avec le marché d'origine de l'entreprise. La diversification non liée et connue aussi comme une diversification conglomérale et fait référence à des expansions de l'entreprise vers des marchés qui sont différents au marché ou à l'activité d'origine de l'organisation.

Selon les travaux de Benadjaoud (2003), la stratégie de la diversification peut être évaluée comme un choix pertinent si elle présente au moins une de ces quatre caractéristiques suivantes :

- **Marché et/ou système de distribution similaire** : cela implique des activités destinées vers des segments de marchés comparables ou l'entreprise utilise les mêmes canaux de distribution. Cette similarité permet de réaliser des économies d'échelle et une meilleure coordination des efforts pour faciliter la démarche marketing.
- **Technique de production similaire** : l'utilisation des démarches de production similaires résulte d'une optimisation des ressources et l'homogénéisation des pratiques, ceci permet de simplifier les processus de la gestion logistique et qualité.
- **Base de la gestion commune** : si la base de données des recherches scientifiques de l'entreprise est partagée, cela encourage les différents secteurs et divisions de l'entreprise de collaborer et partager la connaissance.
- **L'existence dans des différents secteurs d'activités au sien de la même chaîne d'approvisionnement** : même si les activités de l'entreprise sont différentes dans leur domaine d'expertise ou fonction, elles sont toutes reliées à a la construction du chaine de valeur intégrée. Cette intégration permet une exploitation des opportunités de croissance et innovation au sien de l'organisation.

1.3. 1 La diversification liée :

La diversification liée est présentée en management stratégique comme un processus par lequel l'entreprise peut élargir ses activités dans des nouveaux marchés qui doivent être connexes et elle peut partager les ressources et compétences entre ses activités. Cette

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

diversification stratégique est caractérisée par une intégration interne entre les différentes activités de l'entreprise soit au niveau du marché ou bien dans celui du produit, mais qui sont toujours reliées à l'activité originale.

Selon Grandval et Vergnaud (2006), la stratégie de diversification peut être évaluée comme un élément pertinent lorsque les nouvelles activités et l'activité d'origine de l'entreprise partagent les mêmes facteurs clé de succès et les mêmes compétences de fonctionnement. Ces compétences peuvent être distinguées comme des compétences structurelles, stratégiques ou bien opérationnelles. Cette stratégie peut être identifiée aussi comme une structure organisationnelle quand elle permet de partager les départements, services et stratégie et facilite d'exploiter les compétences managériales et opérationnelles existantes, comme le souligne Benadjaoud (2003).

Ainsi, la diversification stratégique liée exige de développer des activités qui sont liées avec le domaine d'activité d'origine de l'entreprise. Ce lien peut toucher plusieurs domaines tels que la technologie, la distribution, le marketing et la clientèle afin de faciliter l'utilisation des synergies existantes.

L'intégration au niveau de l'entreprise peut être un moyen efficace pour réaliser des économies d'échelle et une valeur ajoutée au niveau des activités commerciales. L'entreprise peut prendre le choix d'adopter cette démarche pour accroître le pouvoir de l'entreprise sur le marché et faire face aux nouveaux entrants dans le secteur, son oublier la capacité de répondre à l'évolution rapide de la demande et les exigences du marché. Les économies d'échelles réalisées dans cette situation font référence à la somme des coûts de production réduits grâce aux synergies, comparativement à la somme des coûts de production de ces mêmes activités prises indépendamment. La diversification liée est généralement basée sur deux voies d'intégration : une intégration horizontale et une intégration verticale.

1.3.1.1 La diversification liée par voie d'intégration verticale :

La stratégie d'intégration verticale est adoptée par les entreprises à l'échelle mondiale. Dans une logique ou l'entreprise, vise à élargir son contrôle sur les étapes de la chaîne de production par une acquisition totale ou partielle des activités en amont ou en aval de la même filière. Cette stratégie représente un changement majeur par apport aux pratiques de sous-traitance à des fournisseurs ou à des clients. S'appuyant sur ce processus les entreprises qui visent à réduire l'incertitude associée aux coûts et au volume des matières premières et des

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

conditions d'échange, finissent par réduire les coûts de volume des produits finis, et créer des marchés captifs.

L'intégration verticale offre de multiples avantages, car elle intervient dans plusieurs étapes dans la chaîne d'approvisionnement. Parmi les principaux avantages de cette stratégie, nous pouvons citer : les coûts de transaction inférieurs et l'accroissement du pouvoir de marché. Ainsi pour deux entreprises faisant partie du même groupe et qui partagent la même chaîne d'approvisionnement, leur relation est plus hiérarchique que deux entreprises séparées (Tarrondeau, 1998).

Les entreprises visent à externaliser certaines activités dans le marché dans l'objectif de réaliser des économies de production en réduisant les coûts de logistique qui présentent le transport physique des marchandises d'un endroit à l'autre. En plus, cette approche améliore la flexibilité organisationnelle pour mieux s'adapter aux exigences du marché.

L'intégration verticale, dans l'univers des entreprises est une stratégie qui vise à élargir le contrôle de l'organisation sur la chaîne de valeur dans un secteur ou une activité donnée, tout en renforçant le positionnement de l'entreprise sur le marché et maîtriser les facteurs critiques de l'activité en améliorant la performance opérationnelle. Cette stratégie joue un rôle significatif dans la création d'un avantage concurrentiel.

1.3.1.2 La diversification liée par voie horizontale :

La diversification liée par voie horizontale, peut aussi se présenter comme une stratégie de croissance où l'entreprise se focalise sur le développement des nouvelles activités par l'acquisition des entreprises qui exercent leur métier dans le secteur visé par l'organisation. Cette stratégie se base sur l'exploitation des synergies existantes et les économies d'échelle. Dans une logique d'adopter une démarche de croissance exogène, l'entreprise peut bénéficier d'une augmentation de son influence sur le marché et élargir sa clientèle à travers un portefeuille de produits et services plus large lui permettant d'accéder à de nouveaux marchés géographiques dans un objectif global de renforcer son positionnement concurrentiel.

Ces deux dernières voies de la stratégie de diversification liée sont différentes : dans ce sens, la diversification par la voie verticale consolide des activités différentes, mais complémentaire dans la chaîne de production de l'entreprise. Au-delà de se focaliser sur

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

l'expansion dans un domaine d'activité spécifique, l'entreprise vise ainsi à maîtriser le maximum possible des étapes de la chaîne de valeur soit vers l'amont ou bien vers l'aval.

L'intégration horizontale structurée autour d'une démarche de fusion et acquisition, exerce parfois de grands effets sur le pouvoir de marché d'une entreprise, en regroupant des entreprises concurrentes sous la même organisation, cela permet à l'entreprise née de la fusion de bien se positionner sur le marché et de développer des capacités d'influence sur les différents déterminants du marché tels que : le prix, les normes de qualité, les types de distribution.... Cela permet à l'entreprise d'exploité des nouvelles opportunités dans son secteur principal et d'utiliser les synergies existantes entre les départements de l'entreprise.

1.3.2 La diversification conglomérale :

Dans le contexte de la diversification non liée, l'entreprise est confrontée à l'opportunité d'élargir ses investissements dans plusieurs domaines d'activités qui ne sont pas liés à leur secteur d'activité originale. Cette démarche vise à renforcer sa performance commerciale qui peut même dépasser ses compétences et ses expériences actuelles. Dans un objectif standard d'avoir l'équilibre entre les différents activités et répartir les risques. Dans ce contexte, l'entreprise peut engager ses investissements dans des secteurs à forte croissance qui peuvent lui offrir des opportunités et un développement durable. Ce dernier est un bon choix pour l'entreprise lorsqu'elle possède un sur plus de ressources financières retirées des activités vaches à lait. Pour les entreprises qui sont dans la phase de maturité, elles peuvent allouer le surplus des ressources à des autres secteurs qui possèdent un taux de croissance élevé et un développement plus durable. Cela permet à l'entreprise de se positionner d'une façon favorable face aux changements quotidiens de l'environnement.

Les entreprises qui spécialisées dans un seul domaine d'activité sont devenues des entreprises obsolètes et par conséquent, elles sont exposées à plusieurs risques. Cette situation critique peut être un résultat de plusieurs facteurs externes (Changement des goûts des consommateurs, l'évolution technologiques ou réglementaires...). Face à ces contraintes la stratégie de diversification conglomérale est le meilleur choix pour les entreprises.

Cette stratégie implique une démarche d'intégration des entreprises qui existent dans des secteurs différents et peut être reliée soit verticalement ou horizontalement avec l'activité originale de l'entreprise. Cette dernière peut offrir plusieurs opportunités telles que les investissements dans des domaines qui ont un fort taux de croissance et équilibrer le portefeuille d'activités par la répartition des risque sur plusieurs secteurs et améliorer ainsi

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

le positionnement de l'entreprise dans ses marchés et créer un avantage concurrentiel. Tout cela, va développer un marché financier interne à l'entreprise par les répartitions des cash-flows entre les différentes divisions.

En résumé, la stratégie de diversification non liée vise à maximiser les opportunités pour l'entreprise tout en minimisant les risques liés à la spécialisation. Cela peut conduire cette dernière à créer une situation financière forte face aux changements et garantir ainsi sa pérennité.

1.4 Les différentes typologies de la stratégie de diversification :

1.4.1 La typologie d'Ansoff :

Igor Ansoff est le premier auteur qui a construit les fondements de la stratégie de diversification en 1957 dans la littérature relative au management stratégique, en présentant le concept de vecteur de croissance. Cette nouvelle approche élaborée, était formalisée par la fameuse matrice d'Ansoff, qui donne une idée claire sur les différentes voies de croissance qui peuvent être adoptées par les dirigeants.

La matrice d'Ansoff présente quatre stratégies type pour la croissance des entreprises. Chacune de ces stratégies aborde l'évolution du positionnement de l'entreprise sur le marché. Cette logique est définie en termes du « champ d'activité », ce concept naît de l'intersection entre les deux dimensions du produit et du marché.

1.4.1.1 La Spécialisation (market penetration) :

La stratégie de spécialisation, aussi connue sous le nom d'une stratégie de pénétration des marchés. Celle-ci est basée sur la logique dans laquelle l'entreprise garde ses produits ou services dans leur états actuels ainsi que sa clientèle, Tout en visant à augmenter leur part de marché et leur positionnement et ce en restant sur le même segment. Pour Ansoff, il existe trois modalités principales pour mettre en œuvre cette stratégie :

- Encourager les clients existants à faire des achats supplémentaires, cela peut s'identifier par des programmes élaborés par l'entreprise comme : les cartes de fidélité, des promotions et des abonnements.....
- L'attraction des clients des concurrents est aussi une méthode basée sur une stratégie marketing solide qui permet de créer des avantages distinctifs pour les produits ou services par rapport aux concurrents.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

- Convaincre les non-utilisateurs du produit de l'adopter , cette stratégie est basée sur l'élargissement de la clientèle par le fait de convaincre les clients non-consommateurs d'adopter le produit.

1.4.1.2 Le Développement de produits nouveaux (product development) :

Dans le cadre du développement des nouveaux produits, l'entreprise vise à garder la clientèle existante tout en lui présentant des produits innovants sur le marché. Cette démarche stratégique peut prendre différentes formes telles que : introduire une nouvelle technologie, posséder des licences et brevets ou bien investir dans la recherche et développement. L'entreprise vise ainsi à élargir son portefeuille d'activités par l'adoption de cette voie en se basant sur son expérience et sa réputation qui est déjà établie dans le marché. Cette approche contient aussi des contraintes qui peuvent être identifiées par : l'exigence des ressources et compétences pour développer un produit via des alliances stratégiques avec des autres entreprises qui existent dans le secteur, la présence de ces partenariats peut être obligatoire pour garantir la réussite du projet.

1.4.1.3 L'expansion géographique (Market development) :

L'expansion géographique est aussi connue sous le nom de développement des marchés. C'est une stratégie qui vise à élargir les frontières de l'entreprise par l'identification des nouveaux marchés et catégories de clientèles pour leurs produits existants. Cette stratégie est basée sur la logique de chercher de nouvelles opportunités commerciales pour les entreprises dans des nouvelles zones géographiques. Pour réussir cette démarche, l'entreprise doit posséder une forte stratégie marketing qui lui permet de capter l'attention des nouveaux consommateurs et clients afin de répondre à leurs exigences et s'adapter aux changements d'environnement. Cette voie permet à l'entreprise de stimuler sa croissance et renforcer son positionnement concurrentiel à l'échelle des marchés mondiaux.

1.4.1.4 La diversification totale :

La stratégie de diversification totale vise à élargir le portefeuille d'activités de l'entreprise par le fait de se présenter dans des différents marchés avec des nouveaux produits. Cette stratégie offre à l'entreprise des opportunités de croissance à long terme, mais dans un autre point de vue, elle peut avoir des taux de risque élevés. Cette stratégie permet à l'entreprise de se présenter dans plusieurs marchés et élargir cette clientèle, cependant elle exige des nouvelles compétences pour comprendre comment ces nouveaux marchés fonctionnent.

Figure 01 : La matrice Ansoff

PRODUIT MARCHE	Actuel	Nouveau
Actuel	PENETRATION DU MARCHE (Spécialisation)	DEVELOPMENT DE PRODUIT (Diversification de produit)
Nouveau	DEVELOPMENT DU MARCHE (Diversification marché)	Diversification (Diversification totale)

Source: Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124

1.4.2 Selon Salter et Weinhold :

Salter et Weinhold (1979) ont abordé l'importance de la croissance externe par la voie de la diversification notamment lorsqu' il s'agit d'une acquisition. Ils ont défini la démarche d'acquisition comme « liée » si elle partage une seule ou bien plusieurs caractéristiques suivantes :

- Le même produit ou marché ;
- Une démarche de recherche et de développement similaire ;
- Utilise les mêmes technologies de production .

Ces caractéristiques facilitent la compréhension de la différence entre la diversification liée et conglomérale. Mais pour bien détailler la diversification liée, il existe deux catégories de cette stratégie qui peuvent être identifiées de la façon suivante :

- **La diversification liée complémentaire** : c'est une démarche stratégique par laquelle l'entreprise vise à élargir ses activités dans des secteurs ou des marchés qui exigent des compétences fonctionnelles similaires ou sont déjà maîtrisées par l'entreprise. Cette démarche est caractérisée par une intégration verticale qui vise à augmenter le contrôle sur les étapes exercées au niveau de la chaîne de valeur. Cette expansion

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

permet à l'entreprise d'utiliser les compétences existantes pour élargir leur domaine d'activité et profiter des synergies entre les différents départements. Cette intégration permet à l'entreprise de bien maîtriser leur chaîne d'approvisionnement et augmenter la performance tout en réduisant les coûts, cela aide l'entreprise de construire son avantage concurrentiel pour bien se positionner sur le marché.

- **La diversification liée - supplémentaire** : c'est un scénario stratégique par lequel l'entreprise vise à se lancer sur un nouveaux marchés qui nécessitent d'acquérir des compétences fonctionnelles supplémentaires à celles qu'elle maîtrise déjà. Souvent, ce choix stratégique exige des modifications légères sur le produit et le marché d'origine de l'entreprise. Une stratégie de diversification poussée peut prendre la forme d'une intégration horizontale par laquelle l'entreprise veut se présenter dans un secteur liée, mais différent du secteur originale,. Cette stratégie peut offrir des opportunités à l'entreprise comme l'utilisation des synergies existantes entre les déférentes divisions, mais cette démarche nécessite une structure matricielle ou dévisionnelle pour éviter les conflits entre les divisions.

1.4.3 Typologie des processus de la diversification :

Le processus de développement de la stratégie de diversification des entreprises se présente avec divers approches , parmi les approches les plus citées, nous pouvons évoquer les travaux de (Détrie et Ramanantsoa 1983 ; Ansoff, 1989 ; Pasquier, 1991 ; Desreumaux, 1993), dans le cadre de ce travail , nous avons choisi de mettre en lumière le modèle de Détrie et Ramanantsoa (1983) pour deux raisons principales :

- Premièrement, ces auteurs proposent un processus en cinq étapes, contrairement aux autres modèles qui englobent tout dans une représentation schématique du processus.
- Deuxièmement, ces mêmes auteurs abordent la diversification comme une réponse aux insuffisances des avantages concurrentiels ou des attraits sectoriels, et présentent une Classification en quatre scénarios distincts (Koenig, 1996).

➤ 1.4.3.1 Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoase (1983) :

Il a pour origine une approche générale applicable à toutes les entreprises souhaitant s'engager avec assurance dans la voie de la diversification. Ce processus est présenté par quatre phases principales, qui sont les suivantes :

- **La phase de sensibilisation** : cette étape initiale exprime l'émergence de l'idée de diversification sous l'influence des facteurs externes et interne. C'est une étape

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

importante pour l'entreprise, car elle commence à évaluer la compatibilité entre les opportunités existantes et la stratégie globale adaptée par l'organisation. Cette démarche est basée sur un ensemble des tests et examen pour identifier si elle correspond aux objectifs visés par l'entreprise. Cette étape est généralement consacrée à analyse des opportunités et des risques liés à la mise en œuvre de cette nouvelle activité et sa capacité d'adaptation avec le pouvoir d'investissement de l'entreprise. Dans cette étape l'entreprise commence à envisager une structure et une démarche qui lui permet de l'intégrer au niveau de l'entreprise.

- **La phase d'études/recherche :** cette étape peut être identifiée par le commencement de l'idée de la diversification. À ce moment-là, l'entreprise commence à élaborer un plan stratégique cohérent pour la mise en place du projet visé. Cette étape est importante pour exploiter tous les leviers qui correspondent à la stratégie de diversification voulue. L'entreprise va ainsi identifier toutes les ressources et compétences nécessaires et évaluer les impacts potentiels de la mise en œuvre de cette stratégie sur le niveau financier et structurel. Ces analyses permet de construire une base solide pour élaborer le processus d'application de cette stratégie et identifier les opportunités et les risques liés à cette dernière.
- **La phase d'observation :** cette étape, a le but de bien examiner et contrôler les différentes options stratégiques existantes et évaluer leur pertinence et adéquations avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce processus met en évidence la facilité de bien analyser l'environnement concurrentiel dans le secteur d'activité visé par l'entreprise. Grâce à cette analyse, les décideurs peuvent y avoir une vision claire de la viabilité et le potentiel de succès de cette démarche de diversification. Cette phase permet d'avoir une base solide pour la planification et la mise en œuvre de ce projet de diversification vers le secteur visé.
- **La phase de management :** les dirigeants font face à plusieurs contraintes lorsqu'ils vont introduire la nouvelle activité au niveau de l'entreprise. La démarche présentée doit être cohérente avec la mission et la culture de l'entreprise, car tout changement non-adaptable avec ces deux points peut être rejeté par l'organisation. Cette phase est généralement influencée par les objectifs stratégiques de l'entreprise.

D'après l'étude réalisée par Détrie et Ramanantsoa 1983, ils mettent en évidence que la stratégie de diversification au niveau de l'entreprise et principalement motivée par l'ensemble des comportements et opportunités, ainsi qu'une 'une analyse approfondie de la

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

situation de l'entreprise, donc les raisons qui motivent la stratégie de diversification sont variées et interdépendants.

1.4.3.2 Les trois tests de Porter :

M. Porter a proposé trois critères pertinents pour toute entreprise qui vise à diversifier ses activités. Dans le premier lieu, il propose de mettre la décision de diversification à trois tests différents comme les suivants :

- **Le test de l'attractivité :** c'est une étape essentielle dans le processus de diversification d'une entreprise, car il évalue la capacité du secteur visé par l'entreprise pour s'implanter. Pour réussir cette démarche, le secteur visé par l'entreprise doit être attractif au moment actuel, mais aussi, il doit offrir des opportunités de croissance et rentabilité à long terme pour être identifié comme un terrain favorable à l'investissement. La stratégie de diversification doit cibler des marchés et des produits qui ont un fort potentiel de croissance et rentabilité dans une longue durée. Ce test permet à l'entreprise de prendre des décisions plus éclairées dans le but de maximiser les opportunités de réussite et minimiser les risques d'échec dans un secteur donné. Ce processus est une étape cruciale pour l'entreprise, car il guide les choix des dirigeants vers des décisions stratégiques judicieuses et durables.
- **Le test du coût d'entrée :** cette étape est basée sur l'évaluation des coûts financiers liés à la décision de l'expansion dans un nouveau secteur. Cette étape met en évidence l'importance de la dépense du projet qui ne doit pas dépasser la valeur réelle des flux de trésorerie postérieure que l'entreprise peut envisager de générer grâce à une telle diversification. D'un autre côté, c'est important que les dépenses engagées dans cette nouvelle activité n'aient pas un impact négatif sur la rentabilité globale de l'entreprise. Ce test permet d'assurer que les investissements engagés dans ce nouveau projet de diversification sont des opportunités durables sur le long terme.
- **Le test du surcroît de valeur (better off test) :** c'est le troisième test dans le processus de diversification d'une entreprise pour Porter. Ce test se concentre sur les compétences de l'organisation qui lui permettent de créer des effets de synergies entre la nouvelle activité et les activités qui existent déjà. Le but de ce test, est de garantir que le projet de lancement de cette activité augmente la performance globale au niveau de l'organisation et identifier ainsi les résultats obtenus lors d'une correcte mise en place de cette nouvelle activité. Ceci est essentiel pour bien vérifier que

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

cette dernière ajoute une valeur significative au groupe. Cette démarche vise à identifier la capacité de la stratégie de diversification pour renforcer la compétitivité globale de l'entreprise et maximiser les opportunités de croissance et le potentiel des synergies.

Selon Porter, l'activité du secteur est un élément essentiel pour élaborer une bonne stratégie pour l'entreprise. Il, met en évidence qu'une entreprise ne devrait pas mettre en question la possibilité de diversifier si elle n'est pas bien convaincue par sa capacité de réaliser des bénéfices supérieurs par rapport aux coûts engagés dans la réalisation du processus. Comme résultat, la rentabilité prévisible d'une industrie ou bien un secteur est un critère clé au moment de prendre la décision d'une expansion vers cette direction. Cette approche est basée sur l'importance de la rentabilité, ainsi toute entreprise doit analyser les risques et les opportunités liés à cette décision stratégique avant de s'engager dans une démarche de diversification.

Section 02 : les déterminants des stratégies de diversification selon les théories de la firme

2.1 La Théorie des ressources et des compétences :

2.1.1 Les fondements théoriques :

Le modèle des ressources et compétence aussi reconnu comme resource-based view RBV, est modèle qui a vu la lumière à travers les travaux de Penrose (1959) sur la croissance des firmes. Tywoniak(1998), a présenté cette théorie comme une innovation intéressante. D'après la théorie des ressources et compétences, la firme est présenté comme un ensemble de ressources et compétence qui aident à créer le portefeuille d'activités de l'entreprise, car l'organisation est définie à partir de ce qu'elle peut faire. Ce courant a évolué à travers plusieurs articles publiés par Wernerfelt (1984), Barney(1991), ces deux derniers ont participé à enrichir cette théorie et le management stratégique en général, présentant ainsi des solutions pour l'environnement actuel dans les industries et la gestion des firmes.

Penrose, dans son ouvrage consacré aux théories de la croissance, a présenté la firme comme un ensemble des ressources « offrant une capacité à stimuler une croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origines externes : telles que les exigences des clients ou les pressions concurrentielles ». (Koenig, 2000). Dans ce sens, la firme ne doit pas être présentée comme un portefeuille d'activités, mais comme un portefeuille de ressources, car cette dernière obtient la capacité de créer de la valeur et un avantage concurrentiels lui permettant de structurer son environnement. Dans l'univers théorique les définitions changent selon les auteurs et leurs expériences. Penrose, a mis en évidence la différence entre les ressources et les facteurs de production. Pour elle les ressources sont un ensemble d'actifs tangibles et intangibles qui fournissent des services. Ces services sont les facteurs de production, pour bien détailler l'idée de Penrose, Wernerfelt (1984, p. 132) à définit les ressources sous la forme suivante : « Tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée.

Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant (t) peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme ». Barney a proposé la définition des ressources comme suit : « Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. Contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience.» (1991, p. 101). Selon ses publications, les ressources sont l'ensemble des actifs qui aident la firme de maintenir sa performance sur le marché. Toutes

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

ces définitions précédentes sont complémentaires et visent à identifier les liens entre les ressources et la construction du plan permettant la mise en œuvre de la stratégie.

La première apparition du concept de compétence était développée par Selznick (1957) sous le terme de « compétences distinctives », qui visent à identifier les attributs et les capacités d'une organisation pour créer son avantage et assurer sa pérennité dans l'environnement concurrentielle de l'industrie. Hamel et Prahalad (1990) ont développé le concept des compétences clés des entreprises pour les démontrer comme un ensemble de routines. Dans une autre définition des compétences pour les mêmes auteurs, ils ont défini les compétences de la manière suivante « coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies » (Hamel et Prahalad, 1990, p. 82). Il existe différentes définitions dans la littérature managériale que nous avons pris le soin de résumer dans le tableau ci après :

Tableaux 02 : Quelques définitions des compétences

Auteur	Désignation	Définition
Selznick (1957)	Distinctive Compétence	« <i>Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien en comparaison à ses concurrents.</i> »
Andrews (1971)	Distinctive Compétence	« <i>Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien (relativement à ses concurrents).</i> »
Snow et Hrebiniak (1980)	Distinctive Compétence	« <i>L'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire.</i> » (p.317)
Prahalad et Hamel (1990)	Core Compétence	« <i>L'apprentissage collectif d'une organisation, portant en particulier sur la coordination de divers savoir-faire de production et sur l'intégration de multiples niveaux de technologies.</i> » (p.82)

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

Day (1994)	Distinctive Capability	« La capacité distinctive est une capacité qui soit apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût. » (p.38-39)
Mahoney (1995)	Core Competence	« Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes (skills) et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients. » (p. 92)
Teece, Pisano et Schuen (1997)	Core Competence	« Elles résultent de l'assemblage de groupes d'actifs spécifiques à la firme et transversaux aux différentes lignes de produits. » p.516

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

D'après ces définitions, on peut conclure qu'il n'existe pas une seule définition globale pour le concept de compétences.

Pour Durand (2000), il existe une alchimie organisationnelle complexe qui est un résultat des interactions entre les connaissances, les pratiques et les attributs.

Pour Prahalad et Hamel (1990) Doz (1994), ils ont identifié la relation entre les compétences et les résultats de la mise en œuvre, car les compétences permettront de créer un avantage distinctif lors du déroulement des activités.

Pour (Arrègle, 1995) la distinction entre les ressources et les compétences, c'est que les compétences se présentent comme le moyen de coordination de ses ressources qui permettent de les améliorer et en crée de nouvelles.

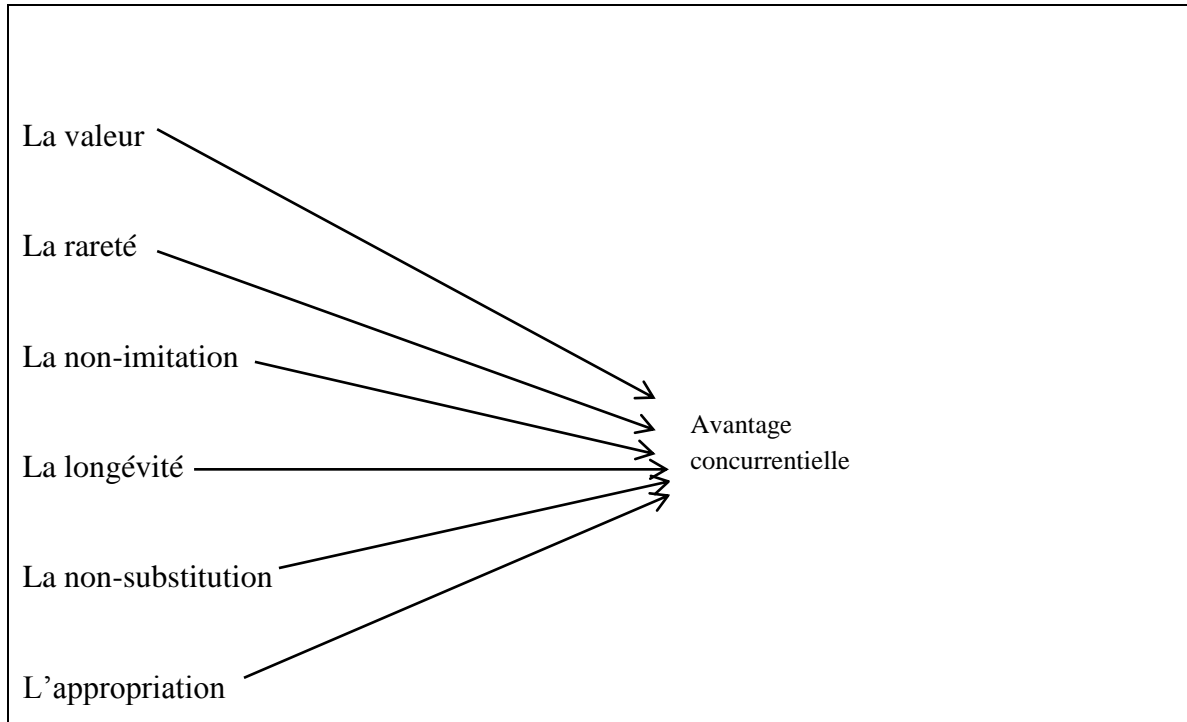
2.1.2 La construction d'un avantage concurrentiel :

D'après l'approche des ressources et compétence l'avantage concurrentiel doit avoir une mise en valeur supérieure aux ressources détenues par l'entreprise. Pour Tywoniak(1998), l'objectif de construire un avantage concurrentiel durable, passe par l'identification des

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

ressources et compétences existantes au niveau de l'entreprise, ces ressources doivent respecter six conditions : la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non-substitution et l'appropriation.

Figure 02 : les conditions requise pour a construction d'un avantage concurrentielle.



Source : Philippe Raimbourg, Mayourhofer (2007) page.29

La valeur : la ressource ou bien la compétence doit avoir une valeur au niveau de l'entreprise soit dans une utilisation seul ou bien avec d'autre ressources et compétences. Tout en créant un avantage concurrentiel et offrir ainsi à l'entreprise des capacités distinctives dans son environnement. Elle doit aussi permettre à l'entreprise d'éviter des risques liés à leur environnement économique.

La rareté : les ressources doivent être rares et difficiles à obtenir pour les concurrents et dans les meilleures des cas une seule firme les possède. La rareté de ces ressources permet à la firme d'offrir des produits ou services uniques sur le marché, ce qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel distinctif.

La non-imitation : la ressource ou bien la compétence doit être difficile à imiter par les concurrents pour assurer de garder l'avantage concurrentiel. Les concurrents ne peuvent pas ainsi imiter la stratégie mobilisée par l'entreprise.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

La longévité : par cette condition la compétence est identifiée comme un élément durable, car elle est acquise avec l'apprentissage qui peut être amélioré, mais les ressources reposent sur plusieurs facteurs tels que leur disponibilité dans la nature ou le cycle de vie technologique.

La non-substitution : pour garder la valeur des ressources détenues par l'entreprise, ces derniers ne doivent pas être facilement remplacés par d'autres ressources, cela permettra de garder leur importance et valeurs soit pour l'organisation ou sur le marché.

L'appropriation : il est important pour l'entreprise de s'approprier ses ressources et compétences par une structure et un processus managérial formalisées d'une manière cohérente, ce qui lui permet de bien exploiter son potentiel ressources et compétences existant et saisir les opportunités.

2.1.3 La diversification selon l'approche des ressources et compétences :

D'après la théorie des ressources et compétences, on peut identifier l'importance de ces dernières au moment de la formulation des choix stratégiques. Selon Penrose, ce qui motive l'entreprise de prendre la voie de la diversification est le surplus des ressources issues de l'activité d'origine de l'entreprise. Donc si l'organisation choisie de réorienter l'utilisation ses ressources vers un autre champ d'activité rentable, cela lui permet d'élargir son portefeuille d'activités. Pour résumer, on peut dire que l'entreprise vise à utiliser l'excès de ses ressources existantes pour exploiter des opportunités de diversification vers d'autres domaines d'activités.

Les structures des groupes diversifiés encouragent de partager les ressources et les compétences communes entre les départements soient : technologiques, financières, systèmes de production, Généralement, les groupes industriels cherchent à redéployer le surplus des ressources et si ce n'est pas possible de l'orienter vers les marchés. Pour les entreprises qui visent à se diversifier et être présentes via de nouvelles activités sur les marchés, l'utilisation de leurs surplus des ressources et le choix le plus pertinent.

Cette théorie affirme que les entreprises réalisent des économies d'échelle grâce à des ressources et compétences qui peuvent être utilisées dans plusieurs domaines d'activité telles que les ressources et les compétences reliées avec la distribution qui leurs permettent de les utiliser dans plusieurs domaines d'activités. La stratégie de diversification est pertinente lorsque l'entreprise peut réutiliser ses ressources inutilisées pour réaliser des économies d'échelle et se présenter dans des nouveaux domaines d'activités. Cette démarche est valable

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

pour les ressources et compétences qui sont difficiles à diviser telles que le marketing et la technologie de production.

Le degré de diversification adoptée par l'entreprise est toujours relié avec le type de ressources existantes, car les ressources limitées exigent à l'entreprise d'adopter une diversification réduite et limitée vu qu'elle ne dispose pas de beaucoup de ressources. S'agissant des ressources qui sont moins spécifiques, elles peuvent être redéployées dans le domaine d'activité, cette démarche peut être opérationnelle par une voie de diversification conglomérale.

Le degré de spécificité des actifs et la fréquence des transactions sont les facteurs qui motivent d'adopter la stratégie de diversification selon la théorie des coûts de transaction (TCT). Argyres (1996), affirme dans son article sur les ressources et l'approche transactionnelle dans l'industrie que les motivations de la stratégie de diversification par voie d'intégration verticale dans l'approche RBV sont expliquées par l'excès des ressources, mais par contre pour la théorie des coûts de transaction les ressources sont présentées par des actifs spécifiques. Durand (2000) affirme que la décision de l'externalisation est reliée à la compétence des fournisseurs, car dans ce cas le taux des coûts de transaction n'est pas vraiment élevé. Dans le cadre des compétences les plus importantes sur l'échelle stratégique nous pouvons citer celles reliées avec la technologie possédée par un groupe de personnes qui améliorent ces dernières avec l'apprentissage de nouvelles compétences.

2.2 La Théorie évolutionniste :

2.2.1 Les fondements :

Nelson et Winter (1982) dans leur ouvrage fondateur, ont construit les notions de base pour la théorie évolutionniste en identifiant la firme comme un champ d'apprentissage et de routines. Les théoriciens de ce courant ont présenté les compétences comme des actifs spécifiques et un facteur essentiel pour la résolution des problèmes. Pour Dosi, Teece et Winter (1990) les relations de production sont plus essentielles que les relations d'échange.

Pour ce courant, l'organisation peut être identifiée comme un ensemble de routines, donc dans un environnement changeant et complexe, l'entreprise vise à s'adapter par l'utilisation de ses compétences et son potentiel d'apprentissage ceci se manifeste par un ensemble des routines organisationnelles. D'après cette théorie, l'entreprise est présentée comme un ensemble dynamique de compétences appliquées par ces routines. Selon cette perspective, les

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

entreprises peuvent se différencier par le degré de rassemblement des connaissances et compétences relevant du processus d'apprentissage. Cette accumulation peut être liée avec le concept de l'avantage à la masse d'actifs de Dierickx et Cool (1989), qui explique la différence entre performances de l'entreprise et celles du secteur d'activité.

Ces savoir-faire sont exprimés par des connaissances et compétences menant à admettre qu'une entreprise est identifiée comme une organisation définie par la manière par laquelle elle exerce ses tâches. Dans cette perspective théorique, la compétence est définie comme la capacité à fournir des solutions favorables aux situations auxquelles est confrontée l'organisation.

D'après Dosi, Teece et Winter (1990) l'apprentissage est défini comme suit : « Un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées » (Page. 242-243). Selon cette définition, il existe une méthode répétitive ou la routine et l'exploration active conduisent l'organisation à un progrès notable dans la manière de l'exécution des tâches en termes de performance et du temps. Ce processus dynamique va permettre à l'entreprise d'exploiter de nouvelles opportunités et des solutions innovantes pour réduire les risques et faciliter la démarche de réalisation des objectifs.

Les compétences jouent un rôle important dans les procédures opérationnelles, car elles déterminent la performance du travail et le comportement de l'entreprise. Pour comprendre la pertinence des compétences, c'est nécessaire de les mettre dans leur contexte réel par un processus évolutif. Ces compétences peuvent être présentées comme une base de données pour chaque entreprise, car elle rassemble toutes les pratiques, connaissances et les expériences de l'entreprise, en d'autres termes elles sont la mémoire de l'organisation. Savoir la nature de ces compétences permet à la stratégie d'élaborer son avantage concurrentiel et savoir comment les adapter avec la structure de l'organisation.

Les routines organisationnelles sont le noyau des compétences d'entreprise, car ces dernières sont acquises par l'apprentissage et le temps. Les compétences sont construites par l'ensemble des connaissances et pratiques soit organisationnelles, techniques ou tactique non-transférables. Pour garder la cohérence au sein de l'entreprise, on est obligé d'établir des manuels qui assurent le bon comportement. Le manque des managers qui peut établir la coordination entre les décisions contradictoires au niveau de l'entreprise, la coordination se

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

transforme par un ensemble de routines qui gèrent le processus décisionnel élaboré par l'interaction des individus au cours de leur travail.

Grâce au savoir-faire les individus ont élaboré leur propre répertoire pour faire face à la dynamique d'environnement. D'après Coriat et Weinstein (1995), (p. 117) cela veut dire que les individus « bien formés et entraînés, puisent spontanément dans le répertoire de réponses dont ils disposent pour fournir la réponse correcte, sans être nécessairement capables d'expliquer ni leurs choix, ni en quels savoir-faire particuliers ces choix consistent ». Selon cette perspective, l'entreprise s'adapte naturellement avec son environnement à l'aide d'expériences rassemblées. Cette théorie peut être contradictoire avec la démarche stratégique traditionnelle qui est basée sur l'amélioration pour mieux s'adapter. Mettons en lumière l'importance des routines qui est définie comme l'ensemble des compétences spécifiques permettant de résoudre les problèmes et n'oublions pas que ces compétences sont acquises grâce à l'apprentissage. Donc pour une conclusion générale d'après cette théorie l'entreprise n'est plus un ensemble de contrats, mais c'est un ensemble de compétences acquises.

Selon Dosi, Teece et Winter(1990), il existe cinq caractéristiques fondamentales pour l'apprentissage :

- L'apprentissage est un processus cumulatif, donc avec l'affiliation du temps, les individus vont améliorer leur compétence grâce à ce qu'ils ont appris dans le temps antérieur.
- L'apprentissage est une vision globale car les compétences individuelles sont reliées avec la position de l'emploi dans la hiérarchie globale d'entreprise, mais les compétences globales impactent toute l'organisation et améliorent sa performance sur tous les aspects et augmentent la valeur globale.
- Les connaissances retirées de l'apprentissage sont catégorisées sous le nom des routines. Ces routines ont comme objectif de résoudre les problèmes au niveau organisationnel et innover par des solutions particulières. Cette démarche, en raison de la complexité des interactions, ne relève pas des sciences exactes.
- Les routines sont divisées en deux catégories : des routines statiques qui sont plus concentrées sur la capacité de reproduire les tâches ou leur compétence déjà acquise par un apprentissage antérieur. La deuxième catégorie des routines est celle des routines dynamiques qui sont de nouvelles pratiques. Ceci exige de l'organisation d'adopter de nouveaux apprentissages.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

- Les routines ne sont pas faciles à imiter, dans une logique globale, ces dernières sont construites sur la base d'ensembles de compétences et capacités de l'organisation ou facteurs qui influencent sa trajectoire, donc c'est important de souligner que les firmes grâce à leur routine peuvent se différencier et créent leur avantage concurrentiel tout en améliorant leurs performances d'une façon unique.

2.2.2 La diversification selon la théorie évolutionniste :

Dans un environnement changeant et complexe les entreprises sont face à l'obligation d'adapter et élaborer leur propre démarche stratégique pour assurer leur pérennité. Dans ce contexte, les entreprises changent leur dynamique pour être à jour avec l'environnement, créer leur propre trajectoire stratégique et acquérir les compétences nécessaires pour résister dans l'univers économique. Après l'observation du cycle de vie de l'entreprise, il est pertinent de distinguer que chaque phase correspond à une stratégie spécifique depuis le lancement avec une stratégie de spécialisation jusqu'à la phase de maturité ou l'entreprise adopte une nouvelle stratégie qui lui permet d'utiliser les compétences acquises après un long temps d'apprentissage. La stratégie de diversification et le choix favorable pour les firmes à ce moment-là, lui permettent de déployer leurs ressources et compétences afin d'élargir leur taille critique et exploiter de nouvelles opportunités de croissance tout en réduisant les risques d'investissement dans un seul domaine d'activité. Selon Nelson et Winter (1982), cette stratégie adopte des routines organisationnelles à graver dans la mémoire de l'entreprise influencée par ce concept « path dependency ».

Dans la perspective de la théorie évolutionniste, le concept « path dependency » a simplifié le processus d'évolution de l'entreprise et comment les évolutions internes de l'entreprise et leur relation avec le changement de domaine d'activité de l'entreprise. La stratégie de diversification permet à l'entreprise de découvrir des voies secondaires plus rentables par rapport à l'activité principale de l'entreprise. Cette évolution permet à l'entreprise de développer des compétences sur l'échelle technologique, ce qui peut permettre d'offrir des opportunités d'amélioration des actifs secondaires. Ceci peut justifier la décision de l'entreprise de prendre le choix de changement d'activité principale.

L'environnement avec ses facteurs principaux tels que technologique, financière et socioculturelle influence les choix stratégiques et comment l'entreprise va élaborer sa démarche. En effet, l'entreprise dépend dans son évolution de sa capacité de transformer ses actifs secondaires en des actifs primaires. Dans un autre point de vue, les routines de

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

l'organisation et les compétences acquises dirigent son évolution vers de nouveaux secteurs connexes avec l'activité principale.

Une démarche de diversification peut être expliquée par deux scénarios : le premier cas, c'est pour une entreprise basée sur des routines bien déterminée, cherche à se diversifier dans le cadre qui correspond à ces routines établies. Dans ce type de cas, l'organisation prend la démarche de diversification par la voie d'intégration verticale pour bien bénéficier de ces compétences et ressource existant, donc elle se trouve dans des secteurs d'activité similaires à leur activité principale.

Dans un deuxième scénario, l'entreprise prend le choix de se diversifier car elle est face à l'obligation de s'adapter au changement d'environnement. Pour cette situation, l'entreprise lance le processus de la transformation des actifs secondaires à des actifs primaire, cette démarche est favorable même si l'environnement n'est pas le seul facteur de choisir cette voie. Selon la théorie évolutionniste, l'entreprise est limitée par ses compétences et connaissances plus que des contraintes du marché d'existence, donc l'apprentissage organisationnel est un élément important pour que les entreprises puissent surmonter leur limite et assurer la pérennité.

2.3 L'approche des capacités dynamique :

2.3.1 Les fondements :

L'approche des capacités dynamiques représente l'évolution des ressources qui visait à répondre au défi de l'environnement qui est devenu turbulent et complexe caractérisé avec une dynamique constante et une forte concurrence. Dans le contexte de l'évolution des connaissances en management, les capacités dynamiques font un cadre stratégique, important qui permet à ces organisations d'exploiter leurs opportunités en s'adaptant avec le changement tout en visant à construire un avantage concurrentiel durable. Cette approche met en lumière l'importance des capacités des entreprises pour s'adapter et réagir aux défis de l'univers d'affaire qui est devenu plus complexe et croissant, cela exige de l'entreprise de formuler sa propre stratégie à l'aide de ses connaissances.

Il existe plusieurs définitions pour le concept des capacités dynamiques, chaque auteur les définit à sa façon d'après son répertoire de connaissances. Pour Teece et al (1997) les capacités dynamiques sont définies de la manière suivante : « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

environnements en évolution constante » (Teece et al, 1997, p.516). Cette définition présente l'organisation comme un processus qui vise à s'adapter au changement et à la complexité de l'environnement grâce à ses compétences et capacité d'apprentissage pour résoudre les problèmes et les défis affrontés par cette situation qui évolue avec le temps.

La définition de Teece a évolué avec plusieurs auteurs tels qu'Eisenhardt et Martin qui ont défini les capacités dynamiques comme : «routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources»(2000, p.1107). L'ensemble de routines forme la mémoire organisationnelle qui est appliquée d'une façon systémique et avec une démarche automatique, donc c'est difficile de les reproduire ou changer, car elles sont gravées dans l'identité de l'entreprise.

La connaissance acquise par l'apprentissage est incarnée par des routines non-changeables dans la démarche de l'organisation. Ces routines et savoir-faire organisationnel sont la base des compétences de l'entreprise qui sont souvent difficiles à transformer et sont non-exprimables. Selon Teece (2007) la capacité dynamique, c'est l'aptitude de l'entreprise d'identifier les opportunités et les menaces dans son environnement puis utiliser ces opportunités comme des avantages qui aident à l'amélioration des performances organisationnelle et à trouver des solutions aux menaces.

Selon Altintas (2015a ; 2015b), dans la littérature managériale, il existe quatre conditions qui permettent de décrire les capacités dynamiques et de les mettre dans un cadre plus pratique, les conditions sont les suivantes :

- La redondance (Winter, 2000 ; Altintas, 2015a ; 2015b).
- La stabilité des processus (Zollo et Winter, 2002).
- La modification des ressources fondamentales (Teece, 2007).
- Les performances de la mise en œuvre de ces capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000).

Le développement des capacités dynamiques est relié à la façon dont une organisation répond aux contraintes et défis de l'environnement et son évolution. Ces capacités prennent différentes formes comme les processus ou compétences.... La vision globale est que ces capacités doivent être un résultat d'une démarche stable et continue. En termes de compétences, l'approche des capacités dynamiques souligne que les compétences reliées d'un

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

processus d'apprentissage aident à l'amélioration et à l'adaptation de ces derniers au contexte voulu et favorable de ce changement.

Ces compétences acquises et améliorées par le processus d'apprentissage sont bien établies dans la manière finale estimée par l'organisation, généralement elles sont implantées dans des systèmes techniques ou administratifs stables et réglés. En ce qui concerne les ressources et compétences organisationnelles, cette étape est importante, car elle met le changement à deux niveaux : le premier, c'est la gestion des compétences pour les biens utilisés et le deuxième niveau, c'est l'amélioration des performances.

Pour conclure, toute capacité ne conduit pas au changement dans les deux domaines présentés, avant elle n'est pas identifiée comme une capacité dynamique, mais elle peut se présenter comme une capacité de haut niveau qui aide à l'amélioration des performances organisationnelles de l'entreprise.

2.3.2 La diversification selon l'approche des capacités dynamiques :

La théorie des capacités dynamiques joue un rôle important dans le cadre conceptuel du management stratégique, mettant en lumière le rôle de la capacité d'organisation pour exploiter ses compétences spécifiques et les améliorer pour créer des opportunités d'adaptation avec le changement de l'environnement concurrentiel. Selon cette approche, la stratégie de diversification est présentée comme une stratégie visée à utiliser des capacités dynamiques pour orienter dans de nouveaux secteurs d'activités et augmenter les performances et la rentabilité d'entreprise.

Au lieu de se diversifier dans un seul secteur ou des domaines d'activités similaires, l'entreprise peut utiliser ses compétences et synergies qui se présentent comme des capacités organisationnelles pour pénétrer dans différents secteurs et élargir leur portefeuille d'activités, dans une logique d'exploitations des opportunités de croissance et faire face aux menaces d'environnement concurrentiel.

La diversification ne se limite pas d sur la volonté d'élargir le portefeuille d'activistes ou les nombres de secteurs ou l'entreprise se présente. Mais concerne beaucoup plus l'entreprise qui vise à construire une base forte des ressources et compétences reliées entre elles pour créer des synergies permettant d'améliorer leurs performances et rentabilité à long terme sur leurs marchés.

2.4 La théories des couts de transaction :

Cette théorie est inspirée de l'article de fondateur Coase (1937) et représente une contradiction avec les théories classiques qui ont considéré les organisations et les institutions comme des éléments extérieurs dans l'analyse économique. Coase a identifié qu'il existe un système interdépendant entre les agents, qui font face aux contraintes des organisations de la production et des échanges qui engendrent des coûts importants. Selon Menard(2000), il est nécessaire d'adapter une analyse approfondie des organisations et des institutions tout en adoptant une approche interniste.

Williamson a continué sur les travaux de Coase par une analyse approfondie du concept des coûts de transaction et répond aux questions fondamentales posées par Coase : pourquoi il existe certaines transactions réalisées au sein de la firme au lieu sur un marché ? Quelle est la nature fondamentale de la firme et quelle est la différence entre elle et la coordination dans le marché ?

Coase a répondu sur ces questions par l'identification de la différence entre les coûts associés avec le système du marché et les coûts qui correspondent à la coordination au niveau de la firme. De son côté Williamson pour bien expliquer l'analyse de Coase et se différencier des approches classiques a ajouté la rationalité limitée qui était abordée par Herbert Simon. Ce raisonnement présente les agents comme des individus qui ne sont pas capables de prendre des décisions optimales pour tous les événements et d'être responsable des conséquences de leur choix. Cela implique que les contrats sont souvent incomplets, ce qui engendre des coûts ex ante de sélection négative et des coûts ex post liés au risque éthique.

L'incomplétude des contrats souvent oblige une renégociation entre les agents et laisse la place à des comportements opportunistes qui peuvent se manifester à travers des phénomènes de manipulation de l'information au moment de la négociation pour des raisons personnelles. Sachant que les agents sont non rationnelles ce qui leur permet d'être opportunistes, donc la confiance est obligatoire au moment d'établir les contrats. Dans ce raisonnement, une organisation bien intégrée peut réaliser des économies des coûts pour se rendre efficace sur le marché.

Williamson a abordé dans son analyse les formes organisationnelles, les plus performantes, en mettant l'accent sur l'indissolubilité technologique et fait la différence entre les économies liées à l'intégration et les coûts du marché. Il adopte des formes multidivisionnelles pour faciliter la circulation et le contrôle des transactions en économie interne.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

Comme interprété par Lavastre (2001), la pensée de Williamson sur les coûts de transaction à évoluer pour bien s'adapter avec l'évolution économique des marchés. Passent d'une contradiction entre la hiérarchie et le marché vers les formes intermédiaires en 1991.

2.4.1 La définition des couts de transaction :

Il existe différentes définitions pour la notion des coûts de transaction, mais parmi ces définitions celle d'Arrow Kenneth (1969) est la plus pertinente, il défini les coûts de transaction comme des : « Coûts de fonctionnement du système économique » ("coûts of running the economic system", Arrow, 1969, p. 48). D'autre part Williamson dit qu'il existe des catégories de transactions ("Transaction cost economics of ex ante and ex post types are usefully distinguished", (Williamson, 1985, p. 20).

- **Les coûts ex ante** : ces coûts sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie de l'accord (Williamson (1994), p.39). Ces coûts correspondent aux étapes d'élaboration d'un contrat qui se présente par : le processus de recherche d'information, les cahiers de charge, l'analyse des profils des partenaires...
- **Les coûts ex post** : cette étape peut être représentée par le processus de la renégociation des contrats avec les fournisseurs, même s'il existe des agents opportunistes ou des actifs spécifiques, ils sont aussi identifiés comme des coûts ex post.

Tableau 03 : Synthèse des formes des coûts de transactions

Coûts de transaction ex-ante	Coûts de transaction ex-post
<ul style="list-style-type: none"> • Coûts correspondants à la première étape de la transaction : <ul style="list-style-type: none"> - la prospection et la recherche des futurs partenaires ; - l'étude du système juridique et du risque pays (stabilité politique) ; - l'analyse de l'environnement culturel, lorsque la transaction s'inscrit dans un contexte d'internationalisation ; • Coûts de la prise de décision (réunions) • Coûts directement liés à la négociation : <ul style="list-style-type: none"> - frais des déplacements ; - frais de communication ; - frais de traduction ; - frais d'expertise. • Coûts de rédaction du contrat : honoraire du conseil chargé de la signature conforme du document portant la transaction. • Coûts de mise en place d'avant-projet. • Coûts relatifs à la mise en place de garanties des accords ; la propriété commune par exemple. • Coûts supportés par le contractant qui ne parvient pas à s'entendre avec son partenaire sur les termes de l'accord (en particulier lorsque la coopération est indispensable à l'efficacité de la transaction). • Coûts marketing de fidélisation. • Coûts liés aux paiements illicites supportés pour la réalisation des transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de l'administration et du respect de la clause contractuelle, de la surveillance et du contrôle de sa réalisation • Coûts du désajustement des transactions de leur but initial : <ul style="list-style-type: none"> - frais de marchandage découlant des corrections, des erreurs ou omissions contenus ou survenus dans la clause contractuelle - frais d'organisation et de gouvernance des résolutions des conflits (recours aux tribunaux ou autres agencements) - frais du désistement d'un des contractants (pour cause de divergence d'intérêt ou d'incapacité financière) • Coûts induits par les comportements des free-rider (le passager clandestin, qui peut être un intermédiaire tirant profit des contractualisations entre une multitude de partenaires) • Coûts d'engagements sûrs liés au paiement de pénalités en cas de rupture contractuelle • Coûts liés aux retards ralentissant le cours conjecturé de la procédure • Coûts d'opportunité liée au temps passé à négocier et manques à gagner, engendrés par le temps consacré à la transaction et les retards susceptibles d'exister.

Source : LAZIB Lynda.10/11/2011. Essai d'analyse des coûts de transaction : contrainte à l'émergence des entreprises en Algérie. Université Mouloud MAMMERY- TIZI OUZOU.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

Il existe plusieurs facteurs qui influencent ces coûts de transaction, notamment les hypothèses comportementales des agents tels que l'opportunisme et la rationalité limitée. D'autre part les caractéristiques de la démarche de transaction adaptée par l'entreprise, on peut les définir par la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence de la transaction.

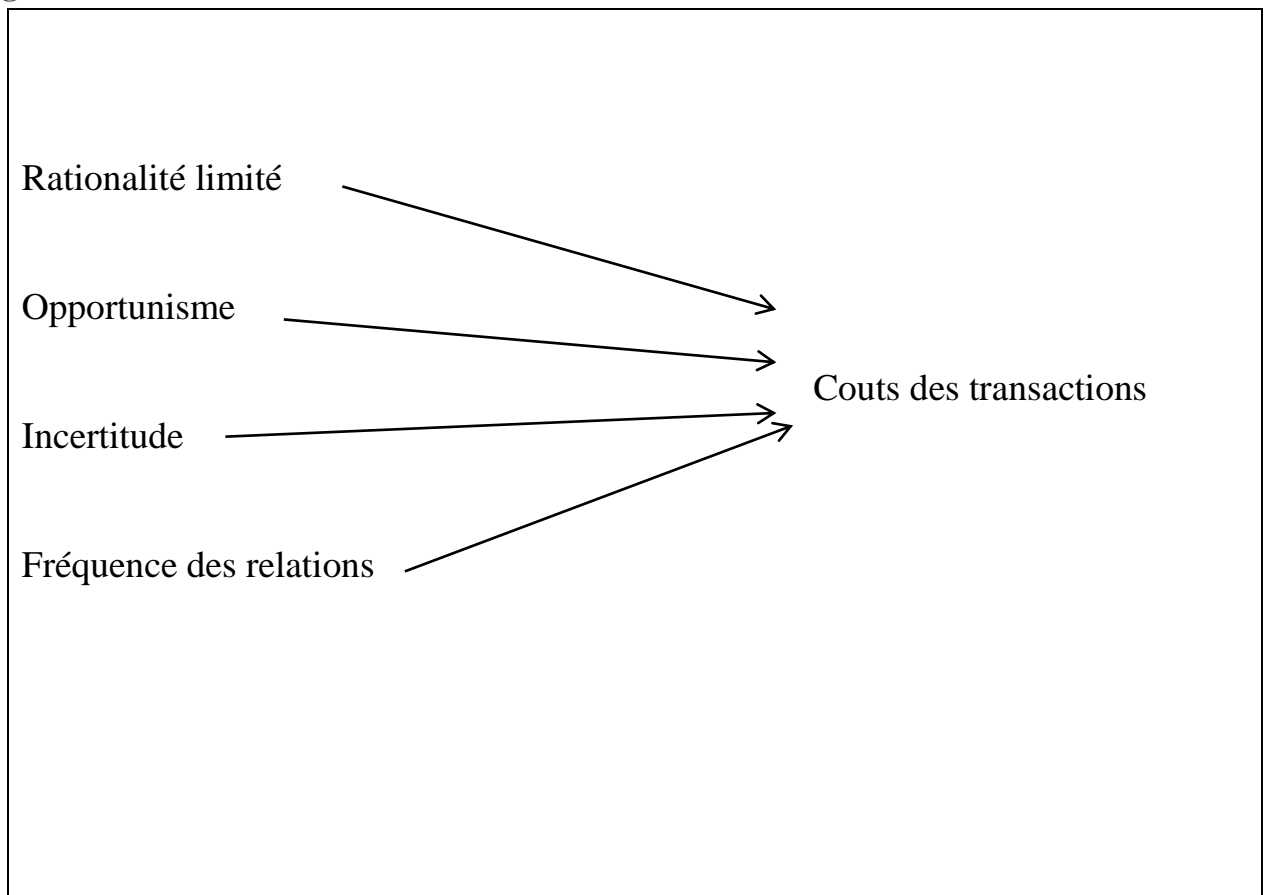
2.4.2 La formation des coûts de transaction :

Selon Williamson (1975, 1985, 1991) la théorie des coûts de transaction est fondée sur deux hypothèses :

- Le comportement des agents qui se détermine par la rationalité limitée et l'opportunisme.
- La nature de transaction, cette hypothèse est basée sur trois éléments suivants : la fréquence, l'incertitude et la spécificité des actifs.

Ces facteurs influencent la formation des coûts de transaction et déterminent les choix organisationnels.

Figure 03 : les facteurs de formation des coûts de transaction.



Source : Philippe Raimbourg, Mayourhofer (2007) page.19

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

- **La rationalité limitée :**

Ce principe est établi par H.Simon par laquelle il décrit le comportement des agents limités par leurs connaissances dans un environnement complexe et incertain. Cette logique a pour conséquence la difficulté d'établir des contrats clairs et complets. Les informations dont disposent les agents sont asymétriques et manipulées pour correspondre à leur bénéfice. Pour les contrats, non-complets, ils constituent des fuites qui conduisent à des comportements opportunistes non contrôlés.

- **L'opportunisme :**

Les agents peuvent utiliser un comportement opportuniste pour réussir à obtenir des intérêts personnels par l'utilisation des avantages de leur position ou des informations qu'ils possèdent. Telle comportement peut être identifié hors de la formulation du contrat ou bien durant l'étape de la réalisation du contrat. Le risque d'opportunisme apparaît lorsque le nombre de participants au marché est faible et limité. Sans oublier que la firme ne peut pas les changer. Les comportements opportunistes peuvent s'identifier par trois formes :

- **Le risque moral :** ce comportement est le résultat d'une action effectuée par un agent décentralisée, est ignoré par l'ensemble des opérateurs centraux. Aussi, ce comportement peut être présenté par un partenaire qui ne respecte pas son engagement, car il n'est pas contrôlé par son partenaire économique et toute démarche contre lui est coûteuse.
- **Le risque de sélection adverse :** cela se présente par une manipulation de l'information, soit les cachées ou bien les transformées pour le bénéfice de l'une des parties. Dans ce sens, les partenaires ne disposant pas des mêmes connaissances et compétences pour évaluer la qualité des actions et des décisions prises dans le cadre de la transaction.
- **Le hold-up :** ce comportement est différent de celui abordé précédemment, car il est identifié par l'acte d'un acteur qui tire un avantage pour son bénéfice, mais il n'était pas destiné pour lui.

- **La spécificité des actifs :**

Les actifs sont considérés comme spécifiques si leur investissement durable dans leur redéploiement est inférieur à leurs emplois dans l'usage actuel. Dans cette transaction Les

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

actifs spécifiques peuvent avoir plusieurs formes telles que : les actifs humain, les actifs physique, les actifs localisée et un actif dédié.

- **L'incertitude :**

Ce phénomène d'incertitude est relié avec le comportement opportuniste des agents et aussi les turbulences de l'environnement, qui résulte d'une incertitude lors de la formulation du contrat et la prise des décisions relatives aux transactions.

- **La fréquence :**

La fréquence de la relation contractuelle entre les agents peut dépendre du type de contrat, car il existe des contrats uniques qui se réfèrent aux contrats marchands. Les contrats occasionnels et récurrents, c'est des contrats entre des agents qui ont des relations quotidiennes et habituelles.

2.4.3 La diversification selon la théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction est un élément important dans le domaine du management stratégique, car elle aborde des domaines importants tels que la stratégie de diversification et l'intégration verticale. Shehab (2021), cette approche présente un contexte important qui permet d'identifier le processus par lequel les décisions stratégiques sont prises. Les chercheurs Godfrey et Hill (1995) ont bien analysé la stratégie de diversification sous le contexte de la théorie des coûts de transaction pour trouver un moyen permettant de réduire ces coûts.

D'après la théorie des coûts de transaction quel que soit le type d'organisation, celle-ci cherche toujours à réduire les coûts liés à la transaction à son niveau. Ces coûts sont identifiés selon Williamson par cinq attributs : la fréquence, l'incertitude, des actifs spécifiques, l'opportunisme et la rationalité limitée. Généralement les entreprises visent à absorber ses actifs au lieu de les échanger sur le marché.

Pour faire une relation entre la théorie des coûts de transaction (TCT) et celle des ressources et compétences (RBV), c'est pertinent d'identifier que la théorie des coûts de transaction est basée sur la théorie RBV offrant ainsi une perspective complémentaire pour expliquer la relation entre le choix de la démarche de diversification et comment crée un avantage concurrentiel avec l'optimisation des ressources et la réduction des coûts supplémentaire. En effet, la TCT souligne que la stratégie de diversification vise à réduire au minimum possible

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

les coûts de transaction pour créer un avantage concurrentiel durable et exploiter les autres opportunités reliées avec les coûts de transaction habituelles.

Cette approche valide la voie de diversification par une intégration verticale, car elle permet de maîtriser les facteurs qui influencent la transaction et réduire ainsi la démarche d'externalisation qui peut créer des problèmes au niveau des groupes industriels parce qu'elle est influencée par les changements de l'environnement et ceux du marché.

Pour résumer, les théories abordées précédemment dans cette section présentent la stratégie de diversification comme un démarche qui permet aux entreprises d'utiliser leurs ressources et compétences d'une manière efficace qui conduit à offrir des opportunité de croissance et de pérennité tout en réduisant les risques et trouver des solutions pour les défis liés à l'environnement de l'organisation, donc c'est une stratégie qui oriente les entreprises afin d'optimiser leur pratique en matière d'utilisation des ressources, des compétences et des capacités d'une façon efficace et réduire les couts de transaction dans une démarche évolutive pour l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs.

Chapitre I : les fondements théorique de la stratégie de diversification

Conclusion :

Dans la première section de ce chapitre, on a défini le concept de la stratégie de diversification puis présenté ses formes et typologies selon les auteurs et l'importance de cette stratégie. La diversification stratégique est un choix s important, car elle influence tous les niveaux de l'entreprise et contribue à l'évolution de la structure de la firme, comme l'a souligné Chandler la structure toujours suit la stratégie et l'inverse et correcte.

Dans la deuxième section du chapitre, on a identifié les déterminants de la stratégie de la diversification selon quatre théories et la relation entre ces déterminants lors de la prise de décision de se diversifier et comment cette stratégie e est présenté dans chaque approche.

CHAPITRE II

Chapitre II : les modalités de mise en œuvre de la stratégie de diversification

Introduction :

La stratégie de diversification est essentielle pour que l'entreprise assure sa pérennité et répartir les risques tout en augmentant les sources de rentabilité, nous pouvons noter que cette stratégie est déployée dans des situations économiques variées.

Avant d'identifier les déterminants qui incitent les entreprises à s'engager dans cette orientation stratégique, d'abord, on doit définir la façon dont cette stratégie est formulée, puis à définir les étapes que chaque entreprise doit suivre pour adopter cette voie stratégique. Et enfin comment cette orientation du portefeuille d'activités et mise en place à travers une croissance interne ou externe.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons aborder les déterminants qui influencent les entreprises à s'engager dans cette stratégie. Et l'identification des différentes typologies et formes qui peuvent émerger.

Section 01 : la mise en œuvre de la stratégie de diversification

1.1 La formulation d'une stratégie de diversification :

Selon Chaufray et Thietéart (1982), la diversification est un concept variable selon le type d'entreprises et l'identité de l'organisation. L'idée de la diversification peut s'expliquer par trois points importants. La première question que les dirigeants de l'entreprise se posent, c'est : est-ce que la décision de développer le portefeuille d'activités de l'entreprise est un choix favorable ou non ? La réponse à cette question permet à l'entreprise de décider d'investir dans les nouvelles activités ou non. La deuxième question qui peut-être posée, c'est comment l'entreprise arrive à l'utilisation optimale des ressources et crée des synergies entre ces nouvelles activités. Le dernier enjeu, c'est le développement d'une nouvelle démarche de gestion pour ces nouveaux produits.

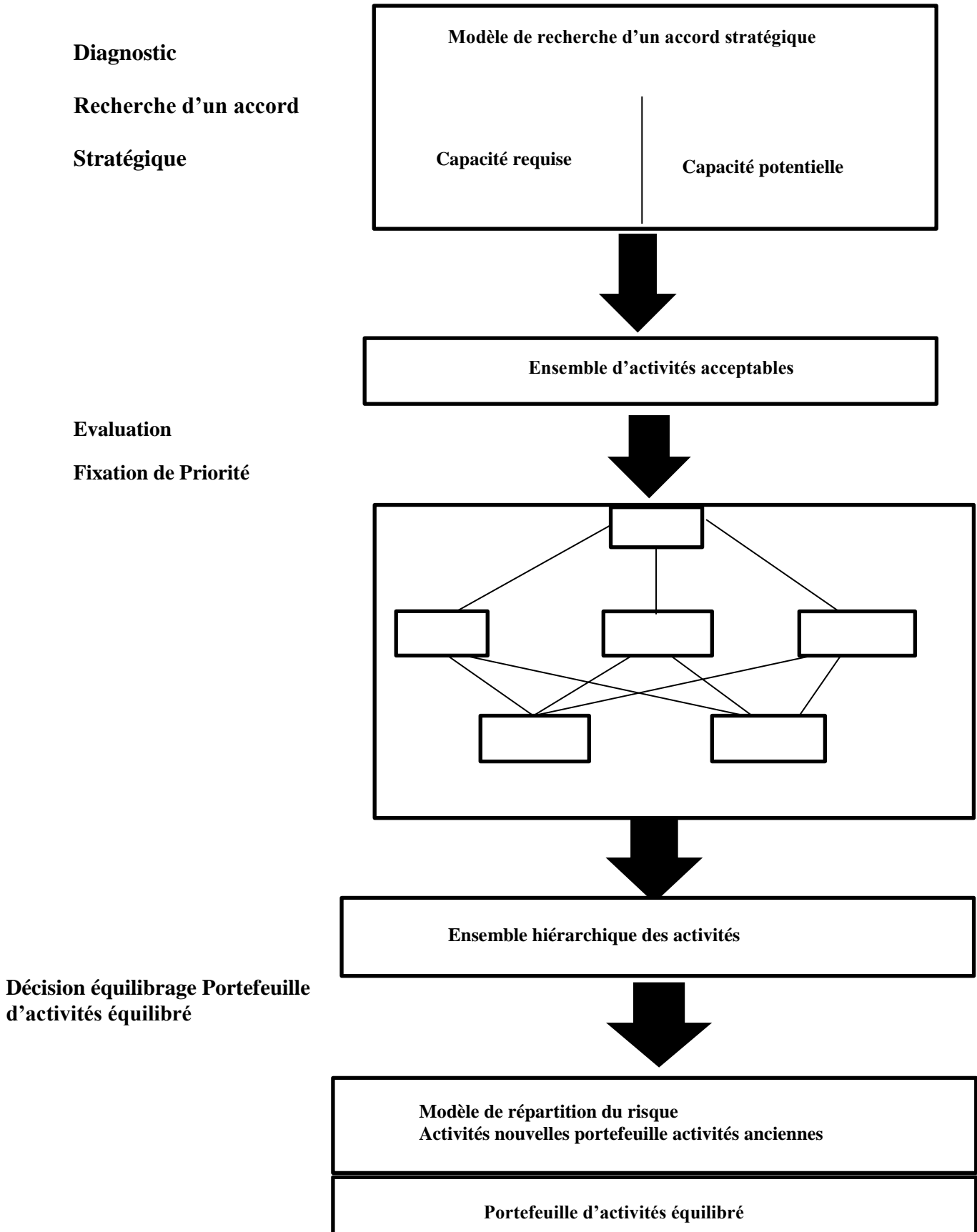
Il existe plusieurs démarches de formulation de la stratégie de diversification qui sont différentes selon les auteurs et à l'environnement économique de chaque époque. Ainsi nous allons aborder le processus de mise en place de la stratégie de diversification, en nous appuyant sur les travaux de Dérié et Ramanantsoase (1983), les trois tests de Porter et la démarche de la formalisation de la stratégie de diversification par trois étapes selon Chaufray et Thietéart (1982).

Selon Chaufray et Thietéart (1982) la démarche de formulation de stratégie de diversification est basée sur trois étapes essentielles, que nous pouvons résumer ainsi :

- **Le diagnostic** : recherche d'une entente stratégique.
- **L'évaluation** : établissement des priorités pour se diversifier.
- **La décision** : optimisation de la composition du portefeuille et une gestion des risques.

L'avantage de cette démarche est de permettre à l'entreprise de faire un diagnostic précis sur les opportunités que l'entreprise peut avoir, ainsi que d'équilibrer son portefeuille d'activités qui l'emmène à une réduction des risques.

Figure 04 : processus de formulation de la stratégie de diversification



1.1.1 L'étape du diagnostic :

L'étape du diagnostic est un processus d'analyse pour l'organisation qui permettra d'évaluer son état interne ou externe pour le DAS voulu. Une analyse externe peut être identifiée par une étude précise de l'environnement dans lequel l'activité est placée. Cette analyse vise à évaluer un espace multidimensionnel qui peut influencer l'entreprise telle que des aspects socioculturels, économiques, technologiques et concurrentiels. Dans une autre voie, l'analyse interne est une démarche basée sur l'évaluation des ressources et compétences de l'entreprise qui peut se présenter à travers les capacités internes et le positionnement de l'organisation par rapport aux exigences externes. Bref, c'est identifier si l'entreprise peut s'adapter aux exigences du marché et bien se positionner.

Enfin, dans cette analyse, l'entreprise utilise une approche multidimensionnelle pour qu'elle puisse intégrer des domaines de base telle que la production, le marketing et la logistique. Ces derniers sont présentés dans une grille multidimensionnelle qui identifie les capacités organisationnelles internes et la mise en lumière des DAS qui exigent une amélioration et une modification pour que l'entreprise puisse augmenter sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Pour résumer, le diagnostic est une étape essentielle qui influence la prise de décision et l'élaboration des stratégies pertinente permettant à l'entreprise de saisir les opportunités existantes et faire face aux défis du marché.

1.1.2 L'étape de l'évaluation :

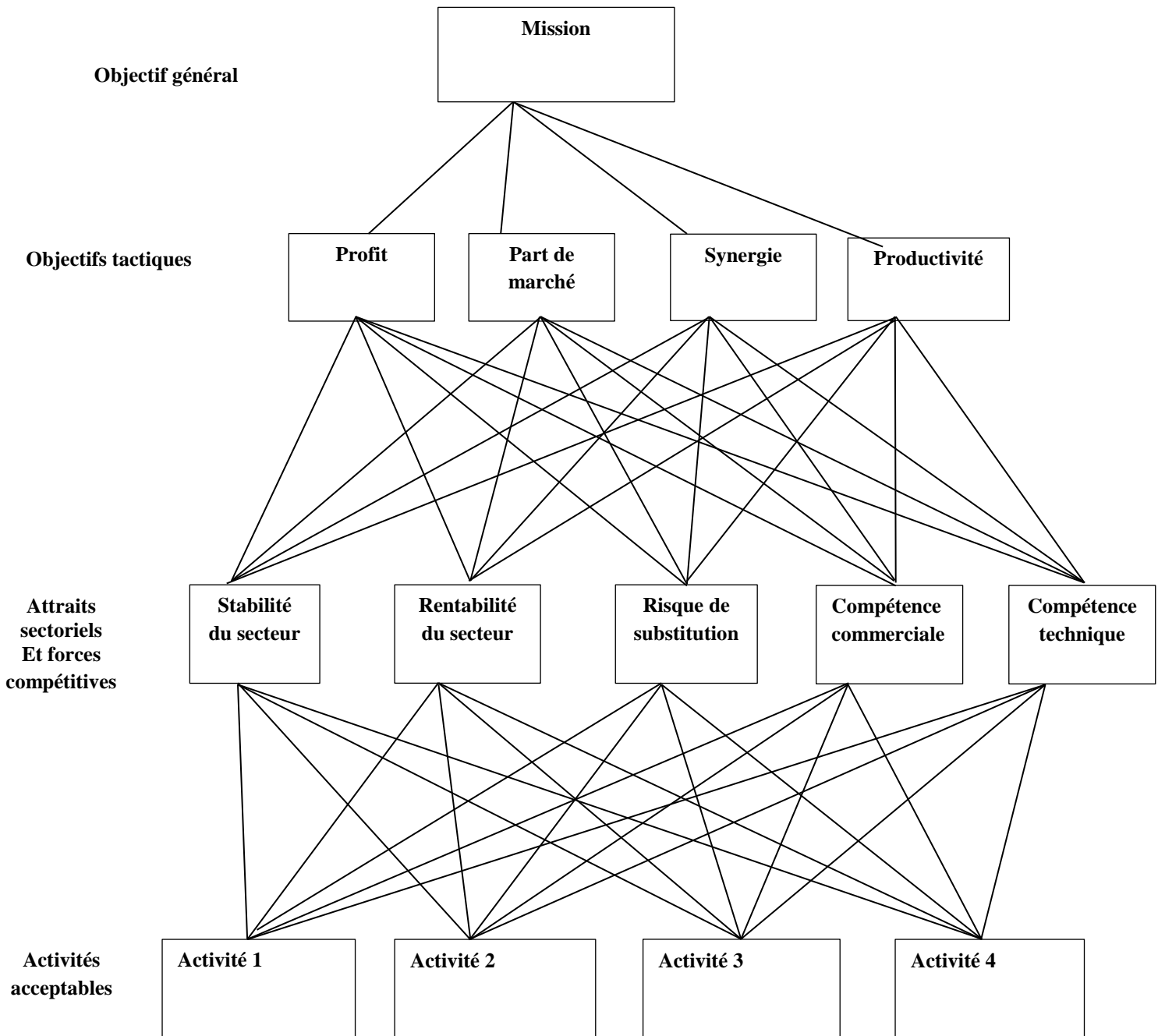
L'étape de l'évaluation est importante dans la démarche d'élaboration d'une stratégie de diversification pour l'entreprise. Cette phase vise à identifier les DAS les plus pertinentes lors de l'établissement des choix de diversification. Dans cette étape, l'équipe de gestionnaires analyse les activités présentées pour sélectionner les DAS qui correspondent à la stratégie globale de l'entreprise bien tout en prenant en considération les capacités internes identifiées dans l'étape de diagnostic.

Dans ce stade, c'est essentiel d'utiliser une démarche d'analyse hiérarchique, qui permet de présenter les différents enjeux liés à la diversification stratégiques d'une façon plus organisée. Cela aide à classer les objectifs de l'entreprise dans des sous-groupes correspondants aux ressources et à la compétence nécessaire à leur mise en œuvre.

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

La démarche de diversification, nécessite généralement un changement dans la hiérarchie de l'entreprise pour qu'elle puisse s'adapter avec l'expansion des activités visées par l'organisation. En effet, cette approche est souvent segmentée pour atteindre la flexibilité et l'adaptation des exigences particulières des différents niveaux de gestion de l'entreprise. C'est important de mentionner qu'il n'existe pas une structure idéale qui répond à toutes les exigences des entreprises, mais c'est des structures spécifiques qui permettent à l'organisation d'atteindre les objectifs visés. Donc une stratégie de diversification doit être adaptable à la structure organisationnelle et segmentée d'une manière à garantir l'atteinte des objectifs établis.

Figure 05 : Décomposition hiérarchique d'un problème de diversification



Source : Choffray et Thietéart, 1982

1.1.3 L'étape de la décision:

La phase de la prise de décision de cette approche stratégique utilise un processus précis d'équilibrage du portefeuille d'activités et une bonne gestion des risques. Cette étape consiste à bien analyser les opportunités identifiées dans les étapes précédentes, soit le diagnostic ou l'évaluation, afin que l'entreprise puisse prendre des décisions concernant l'élaboration d'un portefeuille d'activité bien équilibrée. Cette démarche implique une analyse approfondie des risques, aussi méthodique que distinctif et l'évaluation du seuil de rentabilité pour chaque activité envisagé.

L'objectif global pour cette étape, est d'identifier la relation entre les synergies des différentes activités adoptées par l'entreprise et son influence sur la rentabilité totale. Ce processus d'application est présenté dans deux phases distinctes :

- **Analyse des risques :** dans cette étape, l'entreprise évalue les risques qu'elle peut affronter lors de la mise en œuvre de la stratégie puis à les classer selon leur nature et niveau de risque. Ces risques sont déterminés selon la rentabilité visée par chaque activité choisie. Ces choix sont affectés par plusieurs facteurs environnementaux : tels que la disponibilité des ressources et le taux de concurrence dans le marché. Donc, cette étape permet à l'entreprise d'identifier les défis de chaque activité et de développer des stratégies qui aident à les résoudre.
- **Mesurer la rentabilité minimale :** cette étape vise à évaluer le seuil de rentabilité pour chaque activité inclus dans le portefeuille. C'est un indicateur important permettant à l'entreprise de prendre des décisions éclairées quand il s'agit de la variable financière. Cela facilite à l'entreprise d'évaluer les risques associés à la rentabilité pour chaque investissement potentiel, tout en garantissant la croissance et la stabilité financière à long terme.

1.2 Le management de portefeuille d'activité :

De nos jours, il est rare pour les entreprises de se spécialiser dans un seul domaine d'activité et investir toutes leurs ressources et compétences dans ce DAS choisi. Aujourd'hui, la stratégie de spécialisation est utilisée dans la phase de lancement pour une entreprise afin qu'elle puisse se positionner sur un marché et assurer une croissance et une rentabilité raisonnable, mais pour poursuivre son activité dans cet environnement changeant, elle doit se diversifier. C'est le cas de la plupart des entreprises qui se diversifient souvent dans

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

plusieurs activités soit d'une manière homogène ou non. Ces domaines d'activités constituent le portefeuille d'activités de l'entreprise est son positionnement sur le marché. Elle doit donc les gérer d'une façon équilibrée et homogène. Dans ce contexte la question la plus pertinente, est la suivante : comment une entreprise peut investir dans ses capacités internes tout en exploitant les effets de synergies d'une façon positive pour qu'elle facilite sa démarche de diversification dans des nouveaux domaines d'activité et ainsi prendre les bonnes décisions quelles soit opérationnelles ou stratégiques ?

Dans cet univers économique compétitif, complexe et sans cesse en évolution, nous constatons que les entreprises qui visent à se diversifier doivent bien analyser leur choix avant prendre une décision d'investissement pour élargir leur portefeuille d'activités. Pendant la réalisation de cette démarche, les entreprises sont obligées de tester leur différenciées options avant de prendre des décisions finales qui sont irréversibles. Des grandes sociétés de conseil stratégique ont développé des méthodes et des matrices pour bien faciliter l'analyse des options stratégiques permettant de prendre des décisions qui leur permettent d'allouer leur ressource et élaborer un portefeuille d'activité équilibré Parmi ces sociétés de conseil stratégique, nous pouvons citer : Le Boston Consulting Group et le groupe MC Kinsey.

1.2.1 Le choix de la matrice BCG et McKinsey :

1.2.2 Le choix de la matrice BCG et McKinsey :

1.2.1.1 Le choix de la matrice BCG :

Il existe plusieurs méthodes qui aident à analyser le portefeuille d'activités et éclairer le positionnement des DAS au niveau de l'organisation. Dans le cadre d'une analyse du portefeuille d'activités, il existe des matrices qui consistent à présenter graphiquement et systématiquement les divers DAS d'une entreprise et identifier leur positionnement. Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur la matrice du BCG qui a été développée par le Boston Consulting Group. Cette matrice est utilisée généralement au niveau des groupes industriels diversifiés pour bien gérer leur portefeuille d'activité ou bien les couples marché/produit.

Le but de l'utilisation de cette matrice, est de bien sélectionner les marchés attractifs pour l'entreprise, en se basant sur deux indicateurs importants :

- **Le Taux de croissance du marché :** c'est un critère important basé sur la variation globale des ventes dans un marché donnée. Quand cette mesure

est positive et élevée, elle indique des opportunités de croissance à long terme pour l'entreprise et la possibilité de bénéficier des économies d'échelle grâce à l'exploitation de l'effet d'expérience. Les segments à fort taux de croissance sont généralement des opportunités pour l'entreprise, pour bien se positionner et réaliser un bon niveau de rentabilité.

- **La Part de marché relative (PDMR) :** ce critère indique le positionnement concurrentiel de l'entreprise dans son marché. Celle-ci est présentée généralement sous forme d'un ratio comparant entre le chiffre d'affaire de l'entreprise et celui de son principal concurrent, elle est pondérée sous forme d'un pourcentage. Une PDMR élevée indique que ce segment a une position concurrentielle forte sur le marché.

Les entreprises doivent donc faire attention à la gestion des cash-flows générés par leurs activités avant de prendre la décision de réinvestir dans les activités qui nécessitent un financement supplémentaire. Cette approche permet aux entreprises de maximiser leur profits et renforcer leur position compétitive dans le secteur à forts potentiels en vue de garantir une meilleure pérennité et longévité sur le marché.

1.2.1.1.1 La position des différentes activités sur la matrice BCG :

Selon les critères précédemment cités, l'entreprise va placer ses domaines d'activité (DAS) dans une matrice et chaque positionnement fait référence à une situation particulière dépendante de son taux de croissance et de sa PDMR. Dans la matrice BCG, il existe quatre positions différentes : dilemme, stars, vache à lait et poids mort.

- **Dilemmes :** c'est une situation où l'entreprise est face à des activités avec des taux de croissance élevée et une part de marché faible. Donc l'organisation est obligée de prendre des décisions d'investissement pour exploiter le potentiel de croissance, car celle-ci demande du financement pour assurer le développement. Ainsi, cette position est caractérisée par un taux de croissance élevé, mais un besoin de financement important pour que ces domaines d'activités puissent se transformer en stars. Dans le cas contraire ces activités vont se transformer en poids morts.
- **Vache à lait :** cette position caractérise les activités en phase de maturité, ces dernières sont caractérisées par un taux de croissance faible et une grande PDMR qui donne lieu à un fort positionnement. La rentabilité financière de ces DAS est excellente à court terme. Les cash-flows générés par ce positionnement sont

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

généralement réaffectés vers le financement des dilemmes, visant ainsi à transformer ces derniers en des stars. Dans le cas normal, l'entreprise cherche à prolonger la durée de vie des vaches à lait pour assurer une rentabilité stable.

- **Les activités stars** : cette situation est caractérisée par un taux de croissance élevé plus une PDMR importante. Les DAS qui sont positionnées dans ce cadre de la matrice BCG demande un investissement important pour bien maintenir un positionnement concurrentiel favorable dans le secteur d'activité ciblé. Malgré le positionnement favorable de ces activités, leur cash-flow, demeurent insuffisants pour soutenir la croissance. Ces activités peuvent être considérées comme l'avenir de l'entreprise. dans ce contexte l'objectif est de maintenir une position concurrentielle favorable pour ces DAS jusqu'à leur phase de maturité. Avec le temps, le taux de croissance de ces activités va diminuer et naturellement, ils vont se transformer en des vaches à lait.
- **Les activités poids mort** : cette situation est caractérisée par un taux de croissance faible et une PDMR encore faible et donc son positionnement concurrentiel défavorable sur le marché, sachant que généralement la rentabilité de ces activités est modeste ou négative et un flux de liquidité proche à zéro. Les activités positionnées dans ce cadre, ces activités habituellement ont perdu leur véritable potentiel d'évolution et ne peuvent en aucun cas contribuer à la rentabilité ou aux objectifs de croissance. La préconisation associée à ces activités est généralement, l'abandon, mais il existe des exceptions pour cette décision ; par exemple lorsque l'activité d'origine de l'entreprise est dans le cadre d'une activité poids mort, l'organisation doit garder cette activité afin de maintenir l'identité de l'entreprise et continuer à résorber une partie des charges fixes.
- **1.2.1.1.2 Les prescriptions stratégiques** :

Pour que l'entreprise puisse équilibrer son portefeuille d'activité, elle doit toujours éviter de concentrer tous ses investissements sur un seul domaine d'activité. Il existe plusieurs solutions que l'entreprise peut envisager :

- **Développer les activités dilemmes** : l'entreprise utilise souvent une stratégie basée sur le développement des activités dilemmes en vue de les transformer en stars. Cette démarche consiste à investir dans ces activités qui se caractérisent par un taux de croissance élevé et de bonnes perspectives d'avenir. Pour ce faire, l'entreprise doit allouer

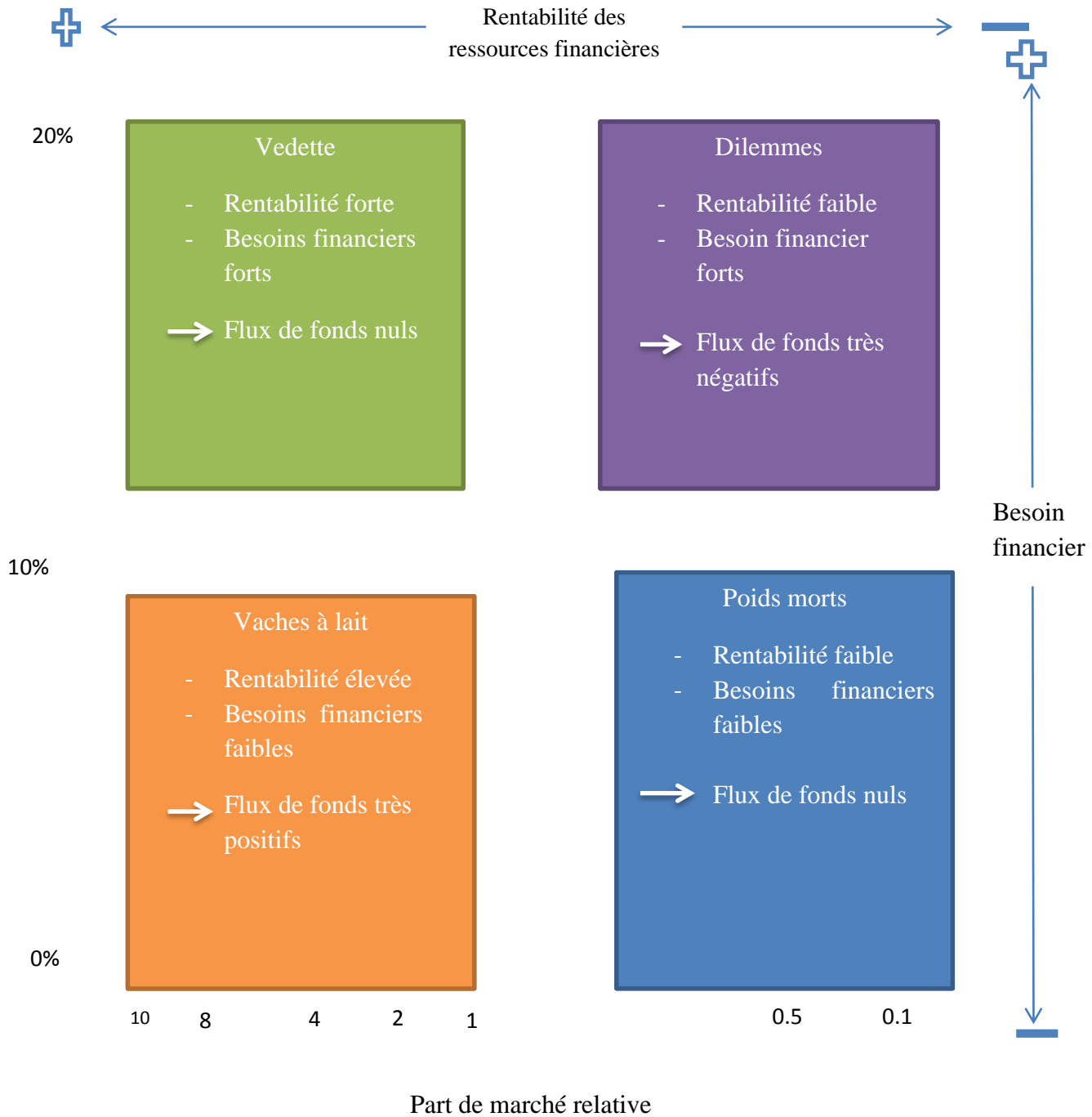
Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

ses ressources et compétences nécessaire pour ce type de DAS dans un objectif global d'augmenter la rentabilité et la croissance.

- **Maintenir des activités existantes** : l'entreprise cherche à prolonger la durée de vie de certains DAS le plus longtemps, possible pour assurer une rentabilité durable et un bon positionnement sur le marché. A l'instar des DAS vaches à lait dont elle mobilise le cash-flow, pour financer les dilemmes en vue de les transformer en des stars.
- **Abandonner ou maintenir les activités de poids mort** : dans ce cas, l'entreprise est face à plusieurs choix, soit d'abandonner ou bien maintenir l'activité sans investissements. Dans le cas où une activité n'a pas de perspectives de croissance, elle devient un fardeau pour l'entreprise. L'organisation peut prendre la décision d'abandonner ce DAS ou bien de le maintenir, notamment lorsque les barrières à la sortie sont trop élevés.

Dans le cadre du processus d'adoption de la diversification stratégique, l'entreprise mobilise ces solutions pour éviter une concentration dans son portefeuille d'activités, tout en répartissant les risques et équilibrer son portefeuille d'activités en vue de s'adapter aux évolutions et changements de son marché de référence.

Figure 06 : une représentation de la matrice de BCG



Source : stratégor édition 8 (2019)

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

1.2.1.2 Le choix de la matrice McKinsey :

Pour la matrice Mc Kinsey, son utilité est de mesurer l'attractivité du segment à travers des critères qui déterminent la valeur de dernier. Ce critère définit la valeur réelle du domaine d'activités grâce à de multiples variables (la taille du marché, la technologie, le nombre de concurrents.....). La valeur relative issue de ces critères fait référence à l'intérêt de l'entreprise d'investir dans cette activité. La matrice Mc kinsey contient un avantage par rapport à la matrice de BCG, puisqu'elle aborde le point de l'interdépendance entre les segments et met la lumière sur l'importance des synergies entre les activités au niveau du portefeuille d'activités.

Malgré l'efficacité de la matrice Mc Kinsey les consultants disent qu'elle utilise des critères pour noter les segments d'une façon subjective, ce qui amène à des résultats discutables de leur efficacité.

Figure 07 : La matrice McKinsey

Position concurrentielle

	Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolter
	Protéger et se concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

Source : Lehmann-Ortega. (L) et al. (2013), *strategor « toute la stratégie d'entreprise »*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris. P 419.

1.3 Les modes de réalisation de la diversification :

La diversification stratégique offre à l'entreprise des outils et méthodes qui les permettent d'élargir leur portefeuille d'activités et les équilibrer tout en visant à répartir les risques d'investissement. Ces derniers sont influencés par des facteurs internes et externes spécifiques pour chaque entreprise. Ces pratiques peuvent être réalisées par deux modes principaux : une croissance endogène et une croissance exogène.

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

Selon les travaux de Very (1991), la stratégie de diversification de nos jours peut être réalisée par trois modes distingués :

- **Le développement interne** : la croissance organique est un processus par lequel l'entreprise va créer une nouvelle activité au niveau de la chaîne de valeur interne. C'est une démarche d'auto-expansion qui vise soit : à développer les capacités internes de l'entreprise pour assurer une meilleure performance ou de développer des nouveaux produits pour diversifier les opérations exercées par l'entreprise.
- **L'alliance ou le partenariat** : cette voie est basée sur les partenariats avec les entreprises plus anciennes dans le secteur ciblé pour renforcer leur position dans le marché. Cette démarche consiste à répartir les risques et à collaborer dans le processus de recherche et développement de nouvelles activités. Cette alliance stratégique permet aux entreprises d'acquérir des nouvelles compétences et partager les ressources dans une logique de réduction de l'incertitude et du développement personnel.
- **Acquisition ou croissance exogène** : dans cette situation, l'entreprise va dans cette direction vers une croissance exogène par le fait d'acquérir une entreprise qui a déjà existé dans le marché visé. Quand une entreprise est acquise, sa ressource, ses compétences et ses clients sont transférés immédiatement vers l'entreprise d'origine ce qui facilite la démarche de diversification. Cette approche facilite aux entreprises l'accès vers des nouveaux marchés et clientèles, cela renforce la position de l'entreprise dans le secteur d'activité ciblé.

Pour chaque type de diversification, il existe des avantages et des inconvénients, mais l'entreprise doit choisir son propre type de diversification, en se basant sur plusieurs facteurs, soit environnementaux ou interne, les objectifs établis par le sommet de l'organisation et les capacités existantes et allouées pour atteindre ses buts fixés. Dans le processus d'élaboration d'une stratégie de diversification, l'entreprise va évaluer et analyser les options disponibles et leur implication à moyen et long terme soit sur la stratégie globale ou sur le plan opérationnel de l'entreprise et si elle peut les ajuster. si des problèmes vont apparaître avec le temps. Ces modes de réalisation de la diversification stratégique aident l'entreprise à améliorer sa croissance et compétitive sur le marché.

1.3.1 Le développement interne :

Le développement interne, ou d'une autre façon la croissance endogène, est un processus par lequel l'entreprise vise à augmenter et améliorer ses capacités. Cette démarche est présentée par plusieurs pratiques au niveau de la chaîne de valeur, allant de des expansions à la phase de production jusqu'à l'amélioration de la distribution. Cette approche vise à optimiser la performance de l'entreprise par le fait d'acquérir de nouvelles ressources et compétence.

Dans le contexte de la diversification stratégique, le développement interne prend une place essentielle pour atteindre une croissance durable de l'entreprise et garantir sa pérennité dans un univers compétitif et changeant. Cette démarche repose sur la nécessité d'exploiter les capacités internes de l'organisation pour maintenir les exigences du secteur d'activité. Une croissance interne durable permet à l'entreprise d'être à jour avec l'évolution rapide du marché et renforcer son positionnement par rapport à ses concurrents.

1.3.1.1 Les avantages de la croissance interne :

Dans le contexte de la stratégie de diversification la croissance interne joue un rôle important, car elle contribue dans le processus évolutif des organisations pour s'adapter au changement de leur environnement et se positionner dans le marché. On peut citer quelques avantages reliés à la croissance endogène :

- ❖ **Étaler les investissements** : la croissance interne est un processus caractérisé par une préparation progressive des investissements pour assurer une croissance durable, tout en gardant l'équilibre financier de l'entreprise. Cette démarche est plus adaptable pour les entreprises avec une capacité financière limitée, car la croissance externe est plus rapide et contient des risques. En somme, la croissance interne est basée sur un investissement qui vise à réduire les risques et assurer un développement durable.
- ❖ **Accès à l'apprentissage organisationnel** : le développement interne favorise l'exploitation des compétences au niveau de l'organisation, cette démarche continue permet à l'entreprise d'innover et de s'adapter à l'évolution du secteur d'activité. Pour bénéficier d'un apprentissage organisationnel, une fois, les compétences sont acquises, les apprentissages deviennent des atouts difficiles au concurrents de les imiter. Cela va créer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.
- ❖ **Contrôler le développement** : contrairement à la stratégie de fusion et acquisition la croissance interne assure à l'entreprise un contrôle absolu sur la démarche de développement et la façon de son renouvellement. dans ce contexte l'organisation

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

maîtrise le choix de technologie et la manière par laquelle elle se développe dans les marchés ciblés et les phases nécessaires dans sa trajectoire d'amélioration continue en vue de bénéficier de meilleurs résultats.

- ❖ **Contourner les restrictions légales et réglementaires** : les lois antitrust qui servent à éviter les cas de monopole sur le marché empêchent la stratégie de la croissance externe d'être un choix idéal pour un développement durable, car elle est limitée par les restrictions légales et réglementaires. Dans ce contexte, la croissance interne est présentée comme le meilleur choix pour les entreprises pour bien contourner la réglementation d'une façon légale et assurer un développement durable et adapté aux contextes et permet d'être plus flexible.

1.3.1.2 Les inconvénients de la croissance :

La croissance endogène peut aussi avoir des inconvénients majeures, parmi ces inconvénients, on peut citer les suivants :

- ❖ **l'augmentation des coûts et délais du développement** : la croissance organique est face à deux importants défis qui sont le temps et les coûts nécessaires pour atteindre les objectifs visés par l'organisation. Le fait de créer des nouvelles unités est former les employés prend du temps, cela peut être considéré comme un retard face à l'évolution rapide de l'environnement par rapport à l'adoption des stratégies de croissance externe tel que la fusion et acquisition. De plus, l'entreprise doit assumer les coûts de cette croissance avec ses propres capacités financières et ne peut pas les partager avec des partenaires, soit pour développer des nouveaux produits ou bien de pénétrer des marchés ciblés.
- ❖ **Exposition à la conjoncture** : pour une entreprise qui vise à renforcer son positionnement et assurer un développement durable, les stratégies de croissance interne et spécialisation ne sont pas les choix idéals. Dans ce cas, l'entreprise est exposée au changement de son environnement et le risque de l'évolution rapide des pratiques et tendances du marché.
- ❖ **Danger de la myopie stratégique** : même si la stratégie globale de l'entreprise est compatible avec l'environnement concurrentiel du marché, la décision de se focaliser sur une stratégie de croissance interne pose des risques de développement et d'adaptation avec le contexte d'évolution des pratiques de gestion. Cette stratégie empêche les entreprises d'acquérir de nouvelles

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

compétences et des nouvelles méthodes d'innovation pour s'adapter à son univers commercial. Cette myopie stratégique conduit l'entreprise vers une stagnation et une incapacité d'adaptation au changement du secteur.

1.3.2 La croissance externe :

La croissance externe est un mode de gestion basé sur les acquisitions et les alliances avec d'autres entreprises intégrées dans le marché visé. Cela est appliqué dans le cas d'une stratégie de spécialisation ou dans tous les types de diversification stratégique dans les différents domaines d'activité. Dans le cas d'une stratégie de diversification, la croissance externe permet à l'entreprise d'acquérir les compétences et les méthodes nécessaires pour exercer la nouvelle activité et saisir l'opportunité d'avoir une part de marché importante. Le mode de croissance externe peut prendre la forme d'une fusion volontaire entre une ou plusieurs entreprises dans le cadre d'un processus de fusion absorbions. Cette approche exige une implication complète ou partielle des capacités des acteurs.

La croissance exogène peut prendre trois formes principales :

- Transmission inversible du patrimoine entre les entreprises que ce soit des apports partiels ou fusion absorption.
- Établissement des relations de propriété basées sur les investissements en actions financière entre les entreprises qui participent au processus de fusion.
- Des accords d'union contractuelle entre les entreprises telles que des contrats de distribution, de production, etc.

C'est important de mettre en lumière que la stratégie de croissance externe doit faciliter l'obtention des objectifs établis par l'entreprise concernée et conduisant à des changements majeurs dans les performances et les structures pour s'adapter à la nouvelle forme d'entreprise. Toutefois, la croissance exogène doit prendre en compte l'importance de l'augmentation de la rentabilité économique et financière tout en réduisant les risque liés aux investissements.

1.3.2.1 Les modalités de la croissance externe :

- ❖ **La participation au capital** : c'est un processus qui consiste en l'acquisition d'une partie du capital d'autres entreprises, dans le cas où cette partie dépasse les 50% on parle d'une prise de contrôle. Cette logique est basée sur deux objectifs : retirer les

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

profits et les investir dans d'autres projets liés à l'entreprise mère et accroître le pouvoir économique de l'entreprise.

- ❖ **La fusion** : c'est la réunion entre deux ou plusieurs entreprises distinguées pour créer une nouvelle entité juridique. Chacune de ces entreprises contribue par son patrimoine pour créer une nouvelle structure.
- ❖ **La fusion scission** : ce type de fusion est distingué de la fusion classique. Dans ce cas l'entreprise B va disparaître juridiquement et tous ses actifs et passif vont se transférer vers l'entreprise B qui constitue l'acquéreur.
- ❖ **Fusion et absorption** : Dans ce cas l'entreprise absorbée disparaît juridiquement.
- ❖ **L'apport partiel d'actifs** : c'est un échange partiel des actifs entre deux entreprises, sans qu'il soit nécessaire de dissoudre la société cédante. Cette démarche facilite l'identification des actifs transférés, tout en assurent la pérennité de l'entreprise transférée.

1.3.2.2 Les avantages de la croissance externe :

Les avantages de la croissance exogène sont divers, parmi ces avantages, on peut citer les suivants :

- ❖ **Réduire les dépenses d'exploitation** : le choix de regrouper des activités similaires permet à l'entreprise de générer des économies d'échelle par une utilisation idéale des ressources existantes au niveau de la même chaîne de valeur. Ce regroupement aide au partage efficace des capacités internes et améliorer la démarche opérationnelle. Dans cette logique, l'entreprise peut bénéficier des synergies partagées avec l'utilisation du minimum des coûts supplémentaires qui contribuent à une augmentation de la rentabilité globale.
- ❖ **Pouvoir de marché accru** : au moment de la négociation avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs la taille de l'entreprise va augmenter et Plus elle étend sa présence, l'entreprise peut réaliser une plus grande influence dans les transactions et renforcer son positionnement concurrentiel.
- ❖ **Accéder à des ressources complémentaires** : une croissance externe facilite à l'entreprise d'acquérir les capacités manquantes et lui permet de les chercher de l'extérieur. Ces capacités telles que les nouvelles innovations technologiques, des marques établies, etc. Ces ressources et compétences permettent à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et son positionnement dans le secteur d'activité et de diversifier ses compétences opérationnelles.

1.3.3 Risques d'échec lié au mode d'entrée :

Selon les travaux de Very (1991), les modalités d'entrée dans une nouvelle activité peuvent conduire à un échec de la stratégie de diversification. Selon ces travaux, il existe trois modalités d'entrée principales pour accéder à un nouveau domaine d'activité, ce dernier peut porter des risques majeurs.

Dans le cas d'acquisition, le risque d'échec est basé sur deux éléments principaux : les coûts de transaction et les différences culturelles, quel que soit le cas d'une diversification ou d'une expansion. D'une part, l'échec dans ce domaine peut être identifié par l'écart entre les coûts d'acquisition et la rentabilité réelle de cette opération. D'autre part, les frais de transaction concernent plusieurs intermédiaires tels que les banques, les dirigeants et les avocats. Ces derniers affectent la rentabilité des investissements.

Dans un autre cas, l'alliance, peut créer des problèmes au moment de sa réalisation comme des conflits entre les partenaires et chaque partie veut manipuler la situation pour son bénéfice et réaliser des gains supplémentaires. Les différences entre les motivations des partenaires peuvent conduire à l'échec de cette alliance, au fil du temps les objectifs entre les associées peuvent évoluer différemment pour atteindre leur objectif après l'établissement du contrat. Les conflits sont souvent liés à des différences de culture managériale et le pouvoir du contrôle, ces facteurs peuvent influencer la réussite de l'alliance.

Pour le cas d'un développement interne, l'échec est généralement suivi en raison de l'incapacité de l'entreprise à gérer les bénéfices à court terme, sachant que dans le cas du développement interne l'entreprise va créer sa nouvelle activité partant de zéro, cela prend du temps et nécessite des besoins d'investissement. Ainsi, il est souvent difficile pour les entreprises de maintenir une position dans le marché et d'être compétitives. Une entreprise qui souhaite se lancer dans un nouveau domaine d'activité, se trouve face à deux défis : le désavantage lié aux actifs des concurrents et les déséconomies temporaires, comme souligner par Diericks et Cool (1989).

Section 02 : Optimisation de la stratégie de diversification

2.1 La diversification et l'effet des synergies :

La diversification stratégique est basée sur l'utilisation efficace des synergies. D'après les recherches de Sharon et Sipari (2001), les synergies sont un résultat des économies d'échelle et une production de masse qui partage la même chaîne de valeur, les ressources et compétences requises pour la production d'une variété de produits dans les différents marchés. Dans une analyse approfondie dans la chaîne de valeur des produits, l'entreprise peut distinguer qu'il existe une relation complémentaire entre les différents processus soit en amont ou en aval de la filière d'un manière positive. Cette liaison entre les différents stades permet de bénéficier d'un effet de synergie pour une meilleure performance pour l'organisation. Ansoff(1965) était parmi les pionniers qui ont identifié les avantages des synergies dans la contribution de la stratégie de diversification « cet effet $2+2=5$ par lequel la firme peut obtenir une meilleure exploitation des ressources et un rapport combiné supérieur à la somme des éléments ». La décision de l'entreprise d'utiliser les synergies les oblige à chercher les liens entre les activités déjà existantes et les activités nouvelles, ces dernières peuvent générer des économies d'échelle par le fait de partager les ressources entre activités et les marchés financier interne. « La notion de synergie exprime le fait que le potentiel d'une firme dépend moins de l'addition de ressources que de la manière dont celles-ci sont combinées et orientées » Mérigot et Labourdette (1980, p. 114). Selon cette définition, les synergies fondent en partie le modèle stratégique basée sur la diversification liée, cela permet à l'organisation de bien exploiter les ressources partagées entre les activités existantes et augmenter la performance globale de l'entreprise.

La majorité des entreprises prennent pas une décision de lancer une nouvelle activité sans s'assurer qu'il existe un effet de synergies entre celle-là et les activités d'origine car dans le cas des domaines d'activités déjà exercés, l'entreprise maîtrise leurs facteur clé de succès pour réussir et se positionner sur le marché. Le choix le plus valide pour les entreprises, est d'élaborer une feuille de route basée sur une diversification progressive pour bien exploiter l'efficacité et le type de synergie souhaités. Du point de vue de Détrie et Ramanstoa, (1983) les synergies sont des pôles d'ouverture qui aident l'entreprise à 'accédée dans des nouveaux domaines d'activités. Bien que les facteurs clés de succès différent d'un secteur à un autre, il existe des compétences et ressources de base qui sont utilisées dans plusieurs DAS.

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

Pour le cas d'une diversification conglomerale, la notion des synergies prend une forme particulière, car ce n'est plus possible à l'entreprise de partager les ressources et compétences entre les activités au niveau de la production, comme il est le cas pour une diversification liée. Pour ce type de diversification souvent les entreprises s'orientent vers l'exploitation de synergies financières, bien que les activités s'exercent dans des différents secteurs. Dans la pratique, les synergies financières sont reliées avec la diversification conglomerale pour faciliter les transactions des cash-flows entre les différents DAS dans les marchés boursiers ou comme un moyen de financement interne.

2.1.1 Les source des synergies :

D'après les informations précédentes, c'est clair que la diversification stratégique est basée sur l'exploitation des effets des synergies entre les activités originales et les activités nouvelles pour atteindre l'objectif de l'entreprise. Selon Strategor (2005, p.293), les synergies sont identifiées en fonction de trois formes spéciale qui continue des caractéristique unique et contribue dans l'élaboration de la stratégie de diversification. Ces trois formes sont : les synergies industrielles, les synergies financières et les synergies collusives.

2.1.1.1 Les synergies industrielles :

Les synergies industrielles sont aussi appelées des économies d'échelle. Ces synergies sont un résultat du partage des ressources entre les différentes activités telles que la distribution, la technologie et le marketing dans différents secteurs. Ces synergies offrent à l'entreprise la possibilité de réduire les coûts d'investissements au moment de lancement du nouveau DAS. Dans ce cas l'entreprise, n'est pas obligée de reproduire toutes les étapes de la chaîne de valeur, mais se contente juste d'utiliser les fonctions existantes dans les autres chaînes de valeur des activités déjà opérationnelles. Cela permet à l'entreprise de générer une opportunité d'augmentation des revenus et une diminution des coûts d'investissement.

2.1.1.2 Les synergies financières :

À l'inverse des synergies industrielles, les synergies financières ne sont pas toujours efficaces, cela dépend du type de diversification adoptée par l'entreprise. Dans le cas d'une diversification conglomerale, il est difficile d'exploiter les synergies financières, car les activités sont dans différents secteurs d'activités. Ce type de synergie est souvent utilisé dans les marchés boursiers et financiers les activités sous-développées. Ce type permet à l'entreprise d'équilibrer son portefeuille d'activités et répartir les risques et stabiliser les résultats financiers.

2.1.1.3 Les synergies collusives :

Les synergies collusives sont différentes des deux autres types de synergies, car cette forme vise à créer un monopole sur le marché pour bien faciliter la fixation des prix sur les marchés dominés par l'entreprise. Ainsi celle-ci va choisir un secteur particulier puis elle concentre toutes ces capacités internes et externes pour bien les dominer et ainsi exercer une pression sur les entreprises spécialisées dans ce domaine d'activité.

2.1.2 Synergie et avantage concurrentiel :

M. Porter, dans ses trois tests visant à clarifier les fondements théoriques du raisonnement potentiel et repris par Verry (1991) dans l'approche conceptuelle de la notion d'avantage concurrentiel. Définit cette relation comme : la capacité de l'entreprise de fabriquer un produit ou une prestation du service d'une façon différente que les concurrents. Un couple produit/service d'une meilleure qualité et à moindre coût et d'une manière unique qui peut être présenté comme une opportunité pour l'entreprise afin d'attirer plus de clients et assurer leur fidélité, cet avantage concurrentiel peut justifier le comportement des consommateurs sur le marché.

La notion d'avantage concurrentiel distingue deux dimensions importantes :

- **La nature** : cette dimension est basée sur deux axes : le coût et la différenciation. D'une part, la notion de coûts est basée sur la production et l'économie d'échelle, la diversification et l'effet d'apprentissage. Afin que l'entreprise puisse partager les ressources pour exploiter ces synergies industrielles et manipuler la chaîne d'approvisionnement pour avoir un résultat est un produit de meilleure qualité et à moindres coûts. D'autre part, la notion de différenciation est fondée sur la capacité de l'entreprise de modifier les caractéristiques des produits et les associées avec une forte image de marque. La différenciation est évaluée par la valeur ajoutée créée par le client.
- **La durabilité** : la pérennité de l'avantage concurrentiel et relié directement avec la rentabilité de l'activité sur le moyen ou long terme, ce qui assure la rentabilité, c'est les ressources et la compétence unique de l'entreprise qui sont construites avec le temps et l'apprentissage.

Selon Verry (1991), il existe une relation entre les effets des synergies et l'avantage concurrentiel. La performance de l'organisation gère le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activités et cette position dépend de l'avantage concurrentiel créé par

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

l'entreprise. Les synergies donc contribuent au développement de l'avantage concurrentiel vu que ce dernier les valorise.

Pour Verry (1991), il existe deux types de relations transversales qui aident à renforcer le positionnement concurrentiel de l'entreprise : le partage de ressources entre les activités et le transfert de compétences d'une activité à l'autre. Dans le tableau suivant, nous présentons les détails de ces relations :

Tableau 04 : partage de ressources et transferts de compétences

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

Source : Verry (1991), p.61

Le partage des fournisseurs et les compétences, est structuré autour de deux manières d'utiliser les synergies pour le bénéfice de l'entreprise. Les synergies sont un élément important pour assurer le succès de la diversification et ainsi renforcer le positionnement de l'entreprise sur les marchés des activités principales et les nouvelles activités. Pour une bonne exploitation de ces ressources transversales, l'entreprise doit réaliser un équilibre entre les

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

opportunités de renforcement de l'avantage concurrentiel et les coûts de sa création, tel que les coûts de coordination et les coûts de perte de flexibilité.

Selon l'analyse approfondie de Verry (1991), l'exportation des synergies peut conduire à des conflits en termes du pouvoir au niveau de l'entreprise. La création des synergies entre deux activités au niveau de l'organisation nécessite une capacité de bien organiser et bien gérer l'ensemble des tâches et activités dans les deux activités choisies, car sans une base de domaines interdépendants, l'absence de cette compétence managériale peut conduire l'entreprise à choisir les relations qui ont le plus d'impact sur le positionnement concurrentiel au lieu d'exploiter les synergies.

2.2 La segmentation stratégique :

La segmentation stratégique a vu le jour dans les années 1960 chez Général Electric et McKinsey. La segmentation stratégique est généralement présentée comme une démarche basée sur la décomposition des activités de l'entreprise dans des groupes homogènes qui partagent les mêmes méthodes organisationnelles ou industrielle/commerciales, pour comprendre un marché. Comme il est présenté précédemment la segmentation stratégique occupe une place importante dans l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise lorsque il s'agit d'analyser les activités l'une après l'autre. Cette approche implique la division des domaines d'activités de l'entreprise puis de définir des stratégies cohérentes pour chaque DAS.

Cette démarche est bien identifiée dans la phase de diagnostic de l'environnement et du marché, tandis que les gestionnaires privilégient les outils de l'analyse financière. Ce processus est basé sur la logique de comparer les performances des activités de l'entreprise qui se diversifie dans un nouveau domaine donné et la performance d'une autre entreprise spécialisée dans l'activité ciblée par l'entreprise elle-même.

L'allocation des ressources ne peut pas se baser sur le diagnostic des performances dans les diverses activités de l'organisation. Selon la vision de Milliot (2014) c'est important de favoriser, la segmentation stratégique endogène qui est centrée sur l'entreprise et son environnement (un diagnostic interne et externe) que la segmentation stratégique exogène qui est loin de la réalité de l'entreprise soit pour comprendre la politique générale de l'organisation ou les conditions de fonctionnement de la firme.

2.2.1 Définition de la segmentation stratégique :

De nos jours, c'est rare de trouver une entreprise avec une seule activité. Les firmes se diversifient dans plusieurs domaines d'activités pour assurer leur pérennité. La stratégie de spécialisation est devenue juste le point de lancement puis pour avoir une croissance l'entreprise va se diversifier en s'engageant dans plusieurs divisions, produit et marché, etc. La segmentation stratégique n'a pas une seule définition, mais elle change selon les auteurs et le contexte de la recherche. Selon Détrie et Ramanantsoa (1983, p.22), la notion de la segmentation stratégique peut être défini comme « la coexistence de plusieurs métiers au sein de l'entreprise, les segments stratégiques procèdent d'une partition des activités de la firme en domaines homogènes, sur lesquels on peut se battre spécifiquement contre ses concurrents et auxquels on peut allouer des ressources ». D'après cette définition la segmentation stratégique est une démarche qui permet à l'organisation d'identifier des pôles homogènes au sein de l'entreprise tels que des produits ou des services appelée des DAS. Dans la définition précédente la notion du domaine d'activité est mise en lumière car ces domaines d'activité stratégique contribuent à la prise de décision et à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. Un DAS est une division particulière dans l'entreprise qui a besoin d'une allocation des ressources et crée ses propres facteurs clé de succès. Bodinat (1980, p.99) a défini le domaine d'activité comme « un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique, et donc des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers ».

Il existe de nombreuses méthodes qui permettent de segmenter les activités de l'entreprise, mais la plus connue et celle d'Abell et Hamond (1979), dans leur logique, il existe trois critères importants lors de la segmentation des activités de l'entreprise, ces critères sont :

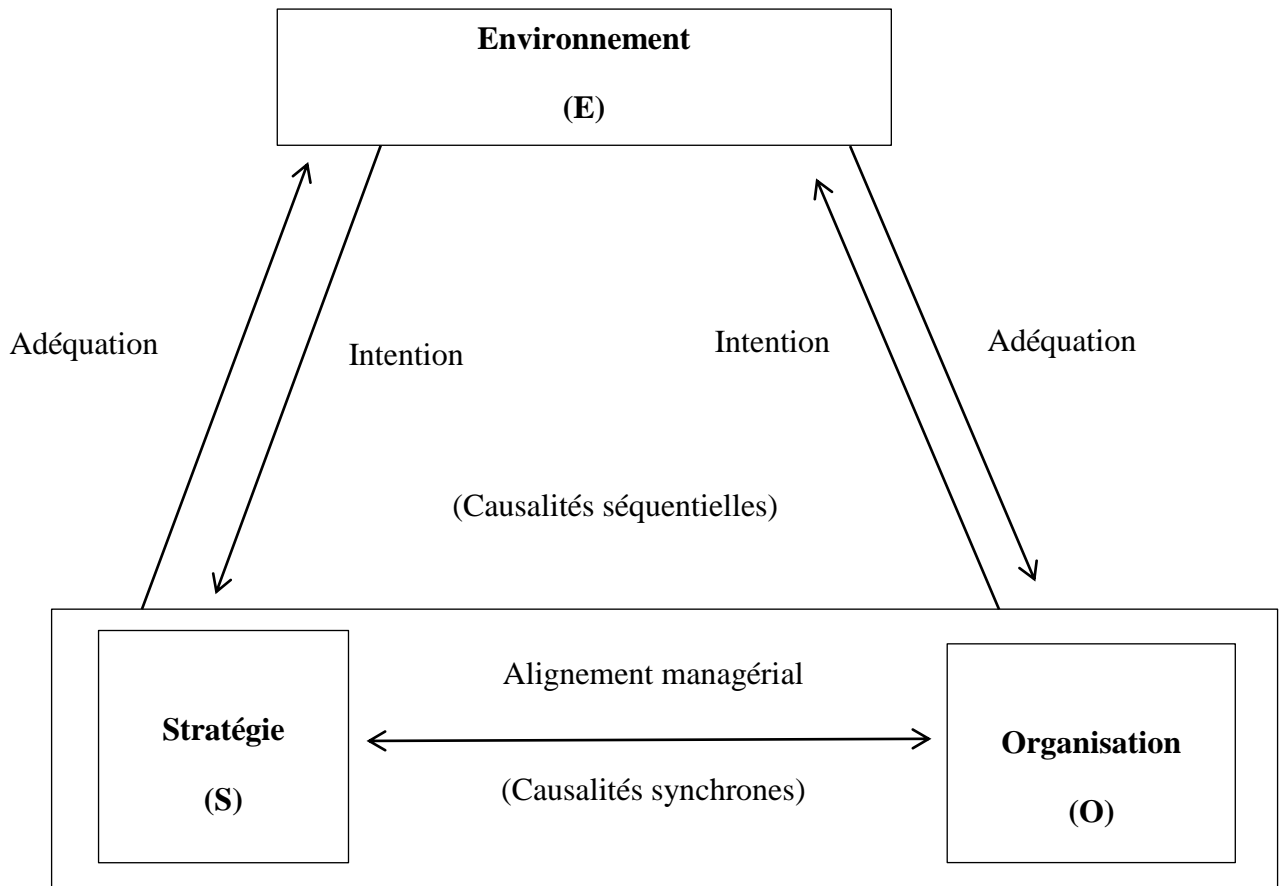
- Les groupes clients (qui ?)
- Les besoins à satisfaire (quoi ?)
- Les technologies utilisées (comment ?)

Dans la pratique, cette méthode dirige les managers pour se focaliser sur le concept commercial de la segmentation stratégique, même si elle est justifiée comme une approche permettant de comprendre les exigences et la nature du marché. Cette démarche est considérée insuffisante pour les dirigeants qui se concentrent sur une démarche de segmentation fondée sur une approche basée sur l'intention. Cette dernière est un trait des

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

limites de cette démarche, Milliot (2014) a proposé une analyse appelée ESO qui permet d'utiliser les logiques de la segmentation stratégique. Ce modèle est une extension des travaux de Galunic et Eisenhardt (1994), il identifie la nature interactive et dynamique des relations liant le tryptique : *environnement-stratégie-organisation* (ESO).

Figure 08 : Modèle ESO



Source : Milliot, 2014

L'objectif de ce modèle est d'identifier les différentes natures de la stratégie et le mode organisationnelle nécessaire pour les réaliser, dans un environnement complexe et différent. Ce modèle permet d'exploiter des nouvelles méthodes de segmentation et de faire une analyse sur les différents types d'organisations et les conditions d'environnement. L'auteur a identifié qu'il existe quatre catégories de hiérarchies présentées, qui sont : une organisation managériale, une organisation industrielle, une spécifiée d'offre et une spécifiée de la demande. Une catégorie peut être ajoutée pour mesurer la pertinence de la segmentation, qui est les facteurs clé de succès.

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

Le critère lié à l'organisation présente les compétences de l'organisation et le mode de prise de décision ainsi que le partage du pouvoir au sein de l'entreprise, la structure, etc...

Les critères liés aux spécificités de la demande sont centralisés sur la stratégie marketing adoptée par l'entreprise cela peut être identifié par : l'image de marque, les 4P, le ciblage des marchés et clients, etc...

Les critères liés à la spécificité de l'offre sont présentés par la nature concurrentielle dans l'environnement de l'entreprise. Ces critères peuvent être identifiés par l'intensité concurrentielle, les offres de substitution, le degré de négociation avec les fournisseurs.

Les facteurs clé de succès aident à justifier la segmentation de l'entreprise par le fait de lier l'environnement et l'organisation, car ce sont les deux derniers éléments essentiels à la segmentation (de Bodinat, 1980 ; Marmuse, 1996 ; Atamer et Calori, 2003 ; Garette et al, 2009). Mais avec la méthode MODO(F), Milliot (2014), l'auteur ne considère plus les FCS comme des éléments important, mais des outils permettant de vérifier les choix de segmentation.

2.2.2 La démarche opérationnelle de la méthode MODO(F) :

L'application de cette méthode, consiste à construire un tableau où les critères mentionnés sont évalués en fonction du type de facteur de détérioration environnementale. Si le DAS repose une logique d'intentions, le bon choix dans cette situation est de se baser sur les normes liées à l'organisation managériale et industrielle (MI). Mais si le DAS repose sur une logique d'adéquation, c'est plus pertinent de se focaliser sur les critères de la demande et de l'offre (DO).

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

Figure 09 : tableau de segmentation stratégique

	Critères de segmentation				Critères de vérification
	Organisation Managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F)
DAS 1					
DAS 2					
DAS 3					

Source : Milliot, 2014

Le tableau proposé ne doit pas cacher que la segmentation est par nature évolutive. Tenant compte que les critères de l'environnement ne doivent pas se limiter la définition et le périmètre du DAS. Après avoir identifié les DAS choisis par l'entreprise, c'est important de les vérifier en référence avec les cinq catégories des critères présentés auparavant.

L'application du tableau de segmentation permet de mettre en lumière trois structures essentielles :

Si les différences entre DAS sont fortement identifiables, cela signifie que l'entreprise est face à une scission stratégique. De ce fait-là les dirigeants vont créer une démarche industrielle/commerciale spécifique à chaque DAS.

Si les différences entre DAS sont observées faiblement, l'entreprise n'est pas obligée de faire une segmentation stratégique, mais peut bénéficier des conditions de cohérence interne et externe pour élaborer une seule stratégie.

Si la situation est floue pour l'entreprise, c'est favorable de se diriger vers les critères de vérification qui sont identifiés par les facteurs clés de succès. Cette vérification permet à l'entreprise de prendre les bonnes décisions grâce à une analyse claire de la segmentation stratégique évoquée.

Chapitre II : les modalités de la mise en œuvre de la stratégie de diversification

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons identifié la mise en œuvre de la stratégie de diversification et les outils qui aident à optimiser cette stratégie. Dans un point de vue opérationnel pour la diversification stratégique, le domaine d'activité est l'origine de toute décision prise au moment de l'élaboration d'une stratégie. Ainsi dans le cadre de ce mémoire, nous avons pris le domaine d'activité comme un champ d'analyse pour bien comprendre cette démarche.

Toutefois, la stratégie de diversification ne doit pas être considérée comme une théorie qui doit être appliquée, mais c'est une démarche qui change dans chaque entreprise qui se base sur plusieurs critères internes et externes. Dans le cadre de l'optimisation de la stratégie, les synergies et la segmentation jouent un rôle important dans lequel les synergies identifiées et exploiter peuvent permettre d'atteindre les objectifs établis et créer un cycle de développement durable. La segmentation stratégique consiste à mettre en évidence des pôles homogènes des DAS existants au niveau de l'entreprise à travers ce processus, et ensuite gérer ce portefeuille d'activité à l'aide d'une matrice BCG et/ou Mc Kinsey.

CHAPITRE III

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Introduction :

Il est non seulement utile mais également nécessaire de comparer les conclusions issues d'une recherche théorique avec celles résultant d'une étude de cas concrète. Le grand nombre d'approches théoriques traitant du développement de stratégies donne aux chercheurs la liberté de choisir leur approche, mais crée également un obstacle à l'élaboration d'un cadre analytique complet. C'est pourquoi il est essentiel de pouvoir valider notre analyse théorique par une étude de cas pratique.

Dans ce chapitre, notre objectif est avant tout de présenter d'entreprise BIOGALENIC : ainsi que les différentes sociétés qui la composent, en révélant les attentes et la vision du Groupe, et en détaillant la méthodologie de recherche utilisée. Ensuite, nous avons entrepris de collecter autant d'informations que possible concernant l'analyse stratégique de l'entreprise. Enfin, nous avons compilé les différentes stratégies mises en œuvre ainsi que les manœuvres stratégiques, et présenté les résultats de notre analyse approfondie et ce dans l'objectif d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'activités du groupe en question et ainsi déduire le type de stratégie de diversification mobilisée et son degré de pertinence

Section 01 : présentation d'entreprise BIOGALENIC

1.1 Présentation de la SRAL BIOGALENIC :

L'entreprise SRAL BIOGALENIC est fondée en 1999, cette marque est considérée comme un pilier important dans le secteur pharmaceutique algériens avec des produit diversifiés et de haute qualité. D'après les références juridiques commerciales définies au Livre 5 du Code du Commerce révisé par le décret législatif n° 93-08 du 25/04/1993 et l'ordonnance n° 96-27 du 12/09/1996.

Se basant sur une équipe professionnelle dans son domaine, pour améliorer la performance et le développement durable d'entreprise. BIOGALENIC a formé une équipe experte dans les domaines de la chimie, galénique, thérapeutique et la commercialisation des produits pharmaceutiques. L'entreprise vise à produire des médicaments de haute qualité et répond aux normes internationales.

1.2 Le développement et l'expansion de l'entreprise :

Depuis les débuts de la marque en 1999, celle-ci a connu une croissance importante dans le secteur pharmaceutique. L'entreprise a adopté une stratégie de diversification horizontale pour améliorer son positionnement dans le secteur du médicament.

L'entreprise occupe une superficie de 8 000 mètres carrés, ce qui lui a permis de créer des laboratoires pour l'innovation et le développement des produits afin de répondre aux exigences des clients. Dans le domaine d'évolution des besoins de santé, la marque a formé une équipe composée de 478 collaborateurs dont 60% sont des universitaires diplômés. Cette diversité des compétences et connaissances est identifiée comme un facteur clé de succès pour l'amélioration des recherches dans le secteur pharmaceutique.

Grâce à ces expériences l'entreprise a pu concevoir et mettre sur le marché une gamme large de 114 produits pharmaceutiques innovants dans 12 spécialités différentes. Pour répondre le plus possible aux besoins des patients.

1.3 vision et objectif :

L'entreprise BIOGALENIC est influente dans le secteur des traitements pharmaceutiques en se basant sur l'innovation et le développement durable des formules de production pour atteindre l'objectif d'avoir des médicaments de haute qualité et des génériques qui répondent aux exigences des normes de l'industrie de santé. Ces traitements sont testés et élaborés d'une façon qui permet d'assurer l'efficacité pour satisfaire les patients.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Le partenariat entre la SRAL BIOGALENIC et la Caisse Nationale de sécurité Sociale (CNAS) garantit la transparence et une image public qui fait référence à la conformité des réglementations et les normes imposée par l'Etat algérien. Cette logique permet à l'entreprise de garantir une parfaite image de marque et gagner la confiance des professionnelle et des patients dans le domaine de santé.

1.4 Présentation des Infrastructures :

L'entreprise BIOGALENIC possède deux sites principaux de production soutenue avec un siège administratif centrale. Le premier site est spécialisé dans la fabrication, il est équipé par tous les outils technologiques innovants. Il est stratégiquement situé à Zighoud Youssef et couvre une superficie totale de 25 267,69 mètres carrés.

Le site introduit est équipé par quatre unités de production spécialisées pour couvrir le processus de recherche et développement des médicaments jusqu'à leur fabrication finale. Tout en gardant leur engagement en faveur de l'innovation et assurée la haute qualité.

1.5 Contribuer à la santé publique :

En tant qu'acteur important dans l'univers médicale en Algérie, la vision de l'entreprise BIOGALENIC dépasse une simple production et distributions des médicaments mais de s'engager dans des partenariats avec les établissements public pour renforcer son positionnement dans le marché et la confiance de ces clients Une gamme variée présentée de 161 types de médicaments différents vise à couvrir les 14 spécialités ou l'entreprise exerce ses activités. Cette diversité permet à l'entreprise de couvrir une large catégorie de patients et de pathologies existantes en Algérie.

A travers toutes ces contributions, BIOGALENIC, envisage de jouer un rôle important sur le marché algérien, en renforçant son positionnement et ainsi, garantissant sa pérennité.

1.6 Produits Constituants le Domaine d'Activité Stratégique (Business unit Cardiologie) :

Parmi les produits inclue dans le portefeuille stratégique de l'entreprise, nous présentons les produits suivants :

Tableau 05 : les médicaments d'entreprise BIOGALENIC DAS cardiovasculaire

DAS Cardiovasculaire	L'utilisation du traitement
Cardaxel 8mg	Utilisé pour la prévention des crises cardiaques et des accidents vasculaires cérébraux.
Cardaxel 16mg	Utilisé pour abaisser la pression artérielle chez les patients hypertendus.
Cardaxel plus 8/12,5 mg	Utilisé pour abaisser la pression artérielle chez les patients hypertendus.
Cardaxel 16/12,5mg	Utilisé pour abaisser la pression artérielle chez les patients hypertendus, contient également un diurétique pour réduire la rétention d'eau.
Spirozide 25/15mg	Utilisé pour traiter l'hypertension artérielle, contient également un diurétique pour réduire la rétention d'eau.
Spironolone 75mg	Utilisé pour traiter l'hypertension artérielle, l'insuffisance cardiaque et l'œdème (rétention d'eau).
Cloxtan 200mg	Utilisé pour le traitement de diverses infections bactériennes.
Aspicard 100mg	Utilisé pour la prévention des crises cardiaques et des accidents vasculaires cérébraux.
Cardinol 50mg	Utilisé pour le traitement de l'hypertension artérielle et des maladies cardiaques.
Cardinol 100mg	Utilisé pour le traitement de l'hypertension artérielle et des maladies cardiaques.
Diovene 300mg	Utilisé pour traiter l'hypertension artérielle et l'insuffisance cardiaque.
Diovene 600mg	Utilisé pour traiter l'hypertension artérielle et l'insuffisance cardiaque.
Nafronyl 200mg	Utilisé pour améliorer la circulation

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

	sanguine périphérique dans les jambes.
Trimitazidine 20mg	Utilisé pour traiter l'angine de poitrine (douleurs thoraciques) en améliorant l'utilisation du glucose par le muscle cardiaque.
Rimétaze LM 35mg	Utilisé pour traiter l'angine de poitrine (douleurs thoraciques) chez les patients souffrant de maladies coronariennes.

Source : conception personnelle

Section 02 : analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC

Pour analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC, nous avons mobilisé des outils du diagnostic du portefeuille d'activités tels que la matrice BCG et McKinsey comme présenté dans notre introduction générale, l'analyse à porté uniquement sur les produits du DAS cardiologie,

Pour l'interprétation des données, nous avons mobilisé également la méthode des 20/80 et l'analyse ABC afin de mieux exploité le potentielle de chaque produit. Enfin, dans la synthèse du diagnostic, nous avons jugé utile d'insérer la matrice SWOT.

2.1 La matrice BCG pour la gamme des médicaments produit par BIOGALENIC :

La matrice BCG permet à l'entreprise d'analyser son portefeuille d'activités et prendre les bon choix pour améliorer sa performance et savoir à quelle étape les produits t son placée dans la matrice et leur référence dans le cycle de vie d'un produit et comment utiliser les cash-flows.

Le tableau ci-dessous présent les médicaments fabriqués dans le DAS cardiovasculaire pour l'entreprise BIOGALENIC, accompagnés de certains indicateurs chiffrés tels que le chiffre d'affaire, la part de marché et le taux de croissance. Les indicateurs en question, nous ont permis d'opérationnaliser dans un premier temps la matrice du diagnostic d'activités du BCG.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Tableau 06 : taux de croissances et PDMR ainsi que le chiffre d'affaire pour chaque produit du DAS.

DAS	PDMR	TC du marché	Chiffre d'affaire
Cardiovasculaire			
Cardaxel 8mg	0,006	-13%	7 2492 78
Cardaxel 16mg	0,007	-13%	4 438 609
Cardaxel plus 8/12,5 mg	0,029	18%	15 301 500
Cardaxel 16/12,5mg	0,016	-23%	35 307 000
Spirozide 25/15mg	41	-25%	187 665 608
Spirolone 75mg	100	-43%	242 649 147
Cloxtan 200mg	0,02	2%	2 905 839
Aspicard 100mg	0,65	59%	33 640 880
Cardinol 50mg	100	50%	47 098
Cardinol 100mg	0,001	76%	575 539
Diovene 300mg	39	54%	110 260 150
Diovene 600mg	99	19%	313 524 540
Nafronyl 200mg	0,56	125%	214 097 465
Trimitazidine 20mg	0,06	-23%	4 887 926
Rimétaze LM 35mg	29	15%	15 401

Source : conception personnelle

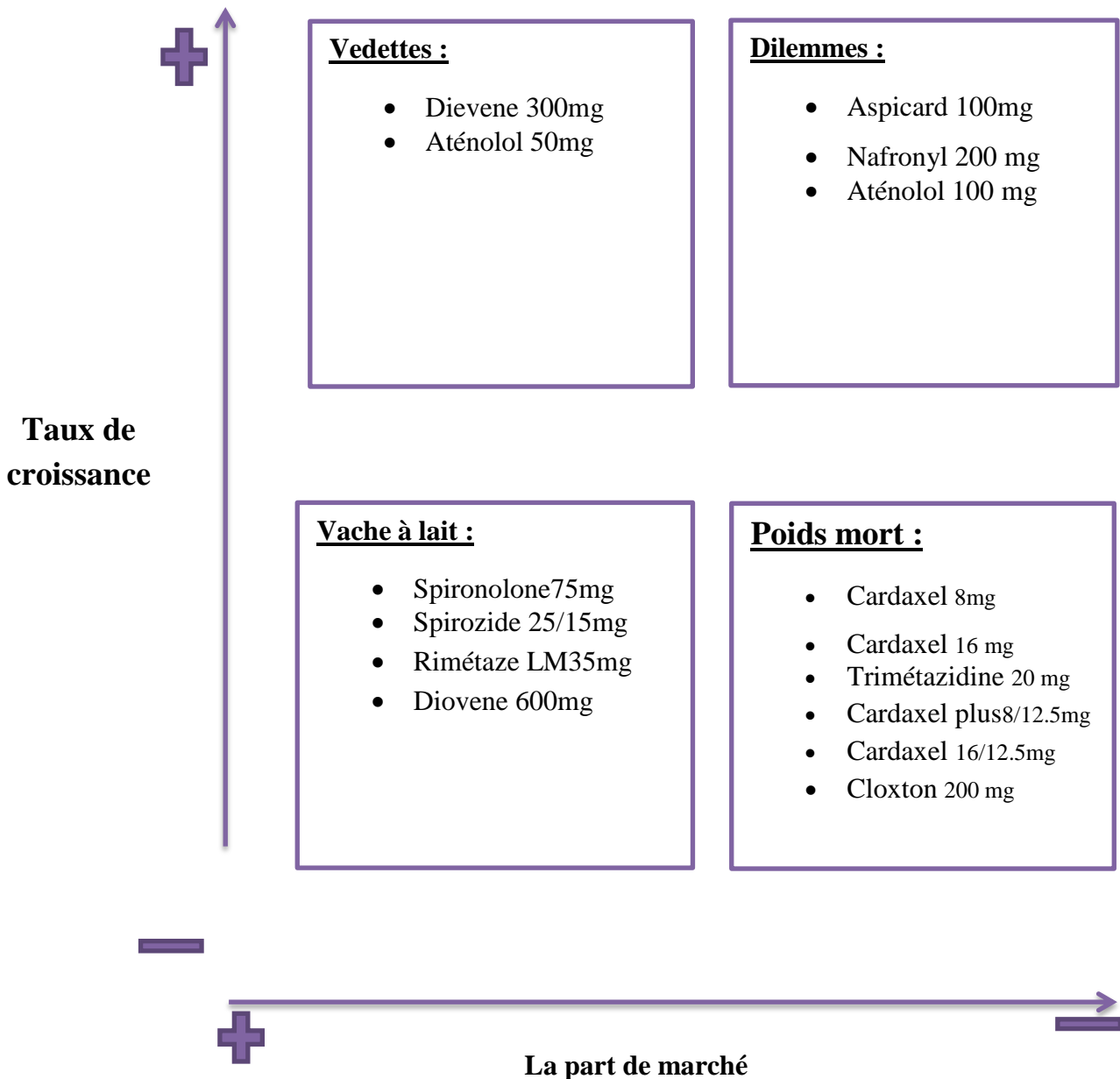
Après avoir calculé la PDM et le taux de croissance pour ce DAS, nous pouvons concevoir la matrice BCG, bien positionné les produits et identifier leur potentiels, ainsi que la situation du portefeuille d'activités en question.

La matrice BCG est structurée autour de deux indicateurs la PDM et le taux de croissance, ces deux derniers permettent de placer les produits dans quatre quadrants différents. Ainsi, Il existe quatre possibilités :

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

- **Les dilemmes** : c'est des produits qui ont un fort potentiel de croissance, cependant la part de marché est très faible, ainsi ils sont avides de moyens financiers pour amorcer leur processus de croissance.
- **Les vedettes** : c'est les produits qui peuvent être identifiés dans la phase de croissance dans la courbe du cycle de vie, ainsi ces derniers ont un fort taux de croissance et une part de marché élevée. Les vedettes deviendront des vaches à lait dès qu'elles atteindront un seuil de maturité
- **Vaches à lait** : c'est des produits en phase de maturité qui possèdent une importante PDM, mais un taux de croissance faible. Les profits élevés de ces produits sont destinés à être investis pour financer les produits dilemmes.
- **Poids mort** : ces des produits qui sont généralement en phase de déclin, ces derniers sont caractérisés par un faible taux de croissance et une faible PDM. Pour les entreprises le choix judicieux consiste à les abandonner si les barrières à la sortie ne sont pas très élevées, ou bien de prolonger leur cycle de vie s'ils continuent d'absorber une partie des charges de structure.

Figure 10 : matrice BCG pour le DAS cardiovasculaire.



Source : conception personnelle

❖ **Interprétation :**

Le portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC est clairement non équilibré à cause de la domination des produits dans la case des poids morts et les produits classés comme des vaches à lait et des vedettes ont une faible contribution dans le chiffre d'affaire.

• **Les vaches à lait :**

Sont au nombre de quatre (Spironolone75mg, Spirozide 25/15mg, Rimétaze LM35mg, Diovene 600mg). Ces traitements sont caractérisés par une rentabilité élevée et une

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

position considérée comme forte. C'est deux indices peuvent rendre difficile toute stratégie d'imitation de la part de la concurrence.

- **Les vedettes :**

Il existe deux traitements considérés comme des stars (Dievene 300mg, Aténolol 50mg). Ces deux derniers sont importants, car ils offrent un potentiel de taux de croissance élevé et même des cash-flow positifs pour investir dans le développement et l'innovation de ces produits, et ce pour garantir la domination du marché le plus longtemps possible et ainsi améliorer les FCS pour développer des ressources non imitables par les concurrents.

- **Les dilemmes :**

Sont au nombre de trois (Aspicard 100mg, Nafronyl 200 mg, Aténolol 100 mg). C'est des produits qui sont face à un défi majeur, ils se caractérisent par un fort taux de croissance mais une faible rentabilité. Dans cette situation l'entreprise BIOGALENIC est obligé de prendre des décisions soit d'investir dans ces dilemme pour les transformer en vedettes grâce aux cash-flows tirées des vaches à lait. Dans le cas contraire, ils deviendront des poids morts

- **Les poids mort :**

Il y a un grand nombre de produits dans cette catégorie, identifié par six traitements (Cardaxel 8mg, Cardaxel 16 mg, Trimétazidine 20 mg, Cardaxel plus8/12.5mg, Cardaxel 16/12.5mg, Cloxton 200 mg). Le potentiel de développement est faible et un taux de rentabilité proche de zéro. Cette catégorie n'a presque aucun espoir pour résister à la concurrence du marché et donc l'entreprise se trouve obligé de les abandonnées pour investir dans des dilemmes qui ont une chance de se positionner sur le marché. D'autre part, pour ces produits le choix judicieux, c'est soit de les abandonner si les barrières de sortie ne sont pas très élevées, ou bien de prolonger leur cycle de vie s'ils continuent de supporter une partie des charges fixes.

D'après cette analyse, nous pouvons conclure que le portefeuille d'activités de cette entreprise est déséquilibré, car les traitements classés comme poids morts sont très nombreux par rapport aux autres produits. Cela va créer des problèmes d'investissement pour les dilemmes qui sont sur des marchés en croissance.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Le reste des produits qui sont positionnés comme des vaches à lait et vedettes ne peuvent pas générer assez de cash-flow pour soutenir tous les produits existants, donc l'entreprise doit se focaliser sur les dilemmes pour les transformer en des vedettes le plus tôt possible.

- **Situation du portefeuille d'activités :**

- la situation stratégique du portefeuille d'activités est déséquilibrée. Elle est inquiétante, car les vaches à lait vont se transformer en des poids morts et il existe déjà six produits qui se positionnent comme des poids mort donc au totale. si cette situation persiste, ceci va aggraver le déséquilibre du portefeuille d'activités vu que 10/15 des produits ont une faible croissance et une faible PDM.

- la situation financière du portefeuille d'activités est inquiétante, les vaches à lait ne peuvent pas financer les dilemmes qui sont trop nombreux. Ainsi qu'il y a une difficulté de rentabilité et un risque de cessation de paiement à court terme et cela à cause des six produits positionnés comme poids morts qui consomment beaucoup de ressources.

- S'agissant de la situation organisationnelle et culturelle du portefeuille d'activités, l'entreprise a une capacité d'innovation et créativité à lancer de nouveaux produits dans le marché des traitements pharmaceutiques. Mais lorsque nous analysons le nombre des produits positionnés comme des poids morts, c'est évident de déduire qu'il y a une mauvaise coordination entre le département R&D et le département marketing.

2.2 L'analyse du portefeuille produits de l'entreprise BIOGALENIC par la matrice Mc Kinsey :

La matrice Mc Kinsey est un outil de diagnostic du portefeuille d'activités très important, cette dernière est structurée autour de deux dimensions importantes : L'attractivité du secteur et la compétitivité de l'entreprise dans ses différentes activités.

Le tableau ci-dessous présente les médicaments du DAS cardiovasculaire de l'entreprise BIOGALENIC ainsi que les indicateurs mobilisés.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Tableau 07 : taux de croissance et la PDM de l'entreprise BIOGALENIC

DAS Cardiovasculaire.	Taux de croissance du marché	Part de Marche
Cardaxel 8mg	-13%	0.66%
cardaxel 16mg	-13%	0.10%
cardaxel plus 8/12,5 mg	18%	0.36%
cardaxel 16/12,5mg	-23%	0.35%
Spirozide 25/15mg	-25%	100%
Spironolone 75mg	-43%	100%
Cloxtan 200mg	2%	1.24%
Aspicard 100mg	59%	1.8%
Atenolol 50mg	50%	100%
Atenolol 100mg	76%	0.08%
Diovene 300mg	54%	97%
Diovene 600mg	19%	96%
Nafronyl 200mg	125%	75%
Trimitazidine 20mg	-23%	6.4%
Rimétaze LM 35mg	15%	3.09%

Source : conception personnelle

La matrice McKinsey est un outil d'analyse élaboré par le cabinet de conseil McKinsey & Company, elle facilite la prise de décision stratégique. Cette dernière est composée de deux indicateurs importants : l'attrait du marché et la position concurrentielle qui sont mobilisés pour analyser le potentiel de chaque domaine d'activité stratégique ainsi que son attractivité.

Les attrait du marché sont calculés en se basant sur plusieurs éléments tels que le développement technologique, la taille du marché et les barrières à l'entrée.....

La position concurrentielle dépend de plusieurs facteurs tels que la PDM, le politique marketing utilisé par l'entreprise et la qualité de ces produits.....

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Pour cette matrice, il existe 3 zones, que nous avons référencé par zone A, zone B et zone C:

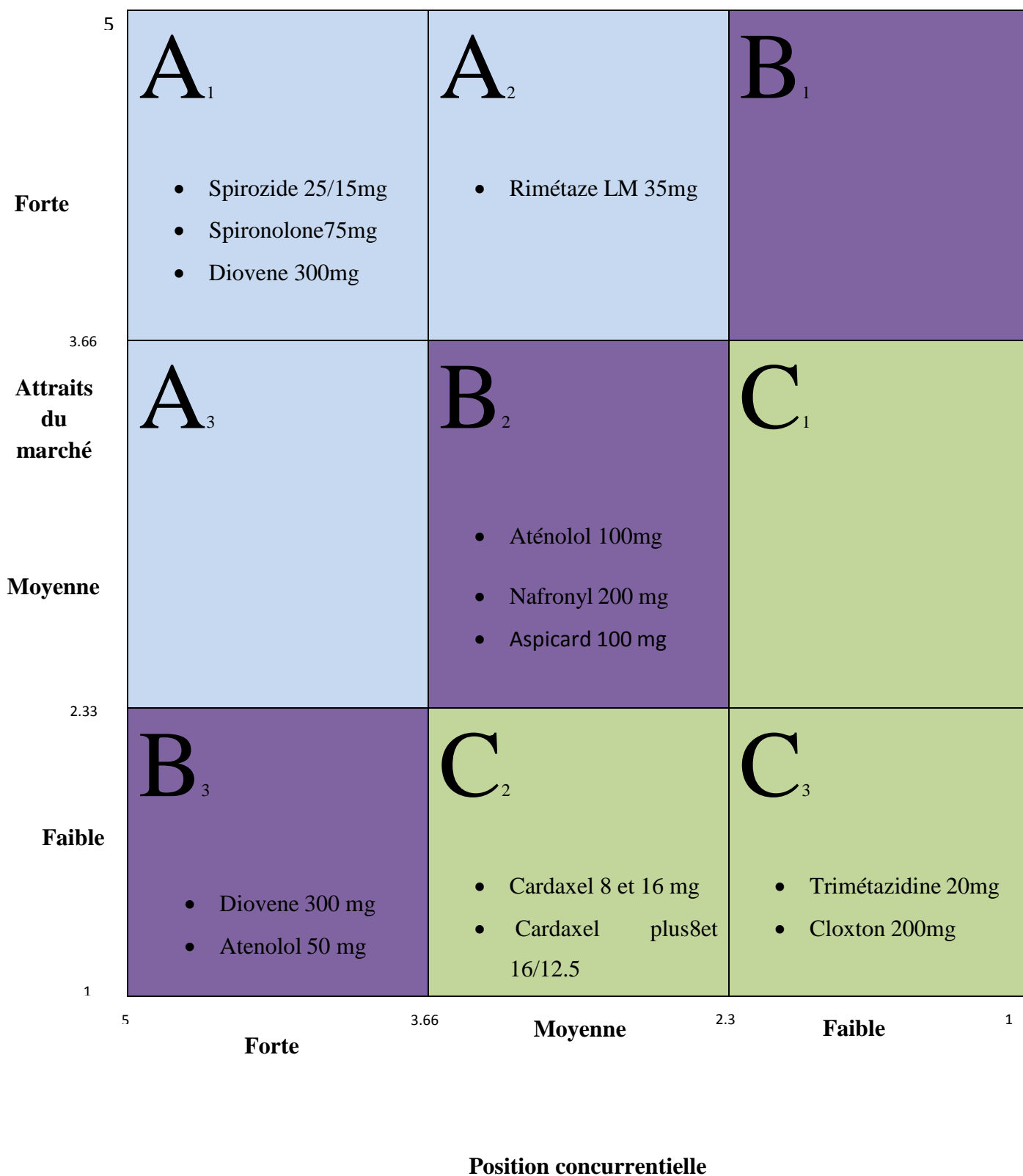
Zone A : c'est la zone la plus attractive pour l'entreprise. Elle indique des attraits et des positions compétitives fortes. Donc c'est favorable pour l'entreprise d'investir pour accroître sa croissance et sa rentabilité.

Zone B : c'est une zone où l'attractivité et la compétitivité sont moyennes. Dans ce cas, l'entreprise peut investir pour maximiser ces profits ou bien sélectionner.

Zone C : c'est la zone où l'attractivité du marché et la position concurrentielle sont peu intéressantes et non rentables, ainsi il faut sélectionner ou bien désinvestir (abandonner).

Dans la figure suivante nous allons présenter la matrice Mc Kinsey de l'entreprise BIOGALENIC, dans le DAS cardiovasculaire.

Figure 11: matrice McKinsey pour le DAS cardiovasculaire.



Source : conception personnelle

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

❖ **Interpretation:**

Zone A : c'est des produits stratégiques au niveau du portefeuille d'activités. Leur attrait est important, car l'entreprise occupe une position forte sur le marché avec ces 6 produits. Pour bénéficier de cette situation, l'entreprise doit investir dans plusieurs domaines tels que la recherche et le développement, l'adaptation aux normes et réglementation établie par l'Etat. Dans ce cas, l'investissement est une décision judicieuse pour garantir l'utilisation optimale des ressources et compétences et ainsi assurer sa pérennité.

Zone B : ce sont des produits qui ont un attrait modéré et une présence dans le marché menacée par la forte concurrence. L'entreprise peut assurer, une position favorable dans le marché, mais elle doit adopter des stratégies proactives pour défendre sa position dans le marché et continuer le développement de ses produits.

Zone C : ces produits qui ont un potentiel limité et leur attrait diminue à cause d'une PDM et un taux de croissance faibles. Dans ce cas-là, généralement le choix de l'entreprise, c'est de réduire les investissements et les coûts de production. Tous en visant à maximiser les profits à court terme et adopter des plans financiers pour bien gérer cette situation (flexibiliser les charges fixes).

• **Les stratégies génériques selon la position du DAS :**

Position A1 : pour les produits (Spirozide 25/15mg, Spironolone75mg, Diovene 300 mg) c'est favorable pour l'entreprise d'investir pour assurer la position du leader de marché.

Position A2 : pour le produit (Rimétaze LM 35 mg) il est dans la phase de croissance et fait face à une concurrence faible, donc il serait judicieux pour l'entreprise de renforcer sa position par l'amélioration des caractéristiques du produit.

Position B2: pour les traitements (Aténolol 100mg, Nafronyl 200 mg, Aspocard 100 mg) l'entreprise BOIGALENIC va s'orienter vers les segments à faible risque tout en limitant les investissements.

Position C2: pour les médicaments (Cardaxel 8 et 16 mg, Cardaxel plus8 et 16/12.5) le choix judicieux pour l'entreprise dans cette position, c'est d'abandonner les produits les moins rentables et rendre flexible les coûts fixe.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Position C3: pour les produits (Trimétazidine 20mg, Cloxton 200mg) le choix favorable pour l'entreprise dans cette situation, c'est de se désinvestir et abandonnée le marché définitivement.

2.3 L'analyse du portefeuille d'activités par la méthode Pareto et ABC :

2.3.1 La méthode de Pareto :

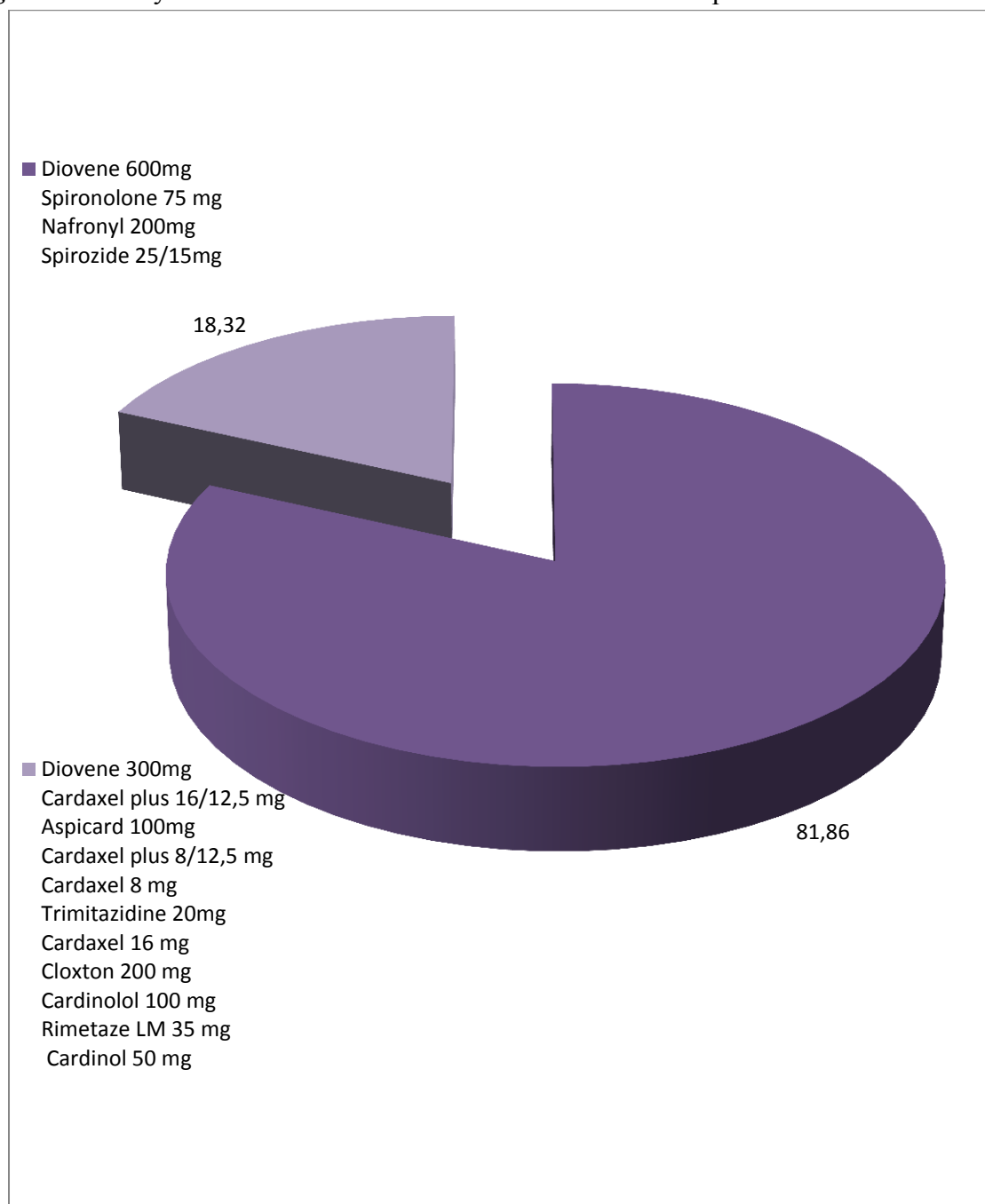
La méthode Pareto également connue sous le nom de l'analyse 20/80. Tire son nom de l'économiste italien Vilfredo Pareto. Elle vise à identifier la contribution de chaque produit dans le chiffre d'affaire globale de l'entreprise. Sachant que 80 % du CA de l'entreprise est généré par 20 % des produits. Cette démarche permet d'analyser les aspects les plus importants et les éléments clés pour maintenir la performance de l'entreprise.

Dans le cas, de l'entreprise BIOGALENIC, nous allons utiliser la méthode Pareto pour identifier les traitements les plus rentables pour l'entreprise et les comparer avec leur position sur la matrice BCG.

Tableau 08 : Calcul du cumul poids de chaque produit du Domaine d'Activité Stratégique

Domaine d'activité Stratégique.	Chiffre d'Affaire réalisé	Poids de chaque produit %	Poids du CA d'un Produit /CA totale %	Cumul du poids de chaque produit%	Cumul du CA du produit /CAtotal %
Diovene 600mg	313 524 540	6,67	26,73	6,67	26,73
Spirololone 75 mg	242 649 147	6,67	20,69	13,34	47,42
Nafrolyl 200mg	214 097 465	6,67	18,26	20,01	65,68
Spirozide 25/15mg	187 665 608	6,67	16,0	26,68	81,68
Diovene 300mg	110 260 150	6,67	9,40	33,35	91,08
Cardaxel plus 16/12,5 mg	35 307 000	6,67	3,01	40,02	94,09
Aspicard 100mg	33 640 880	6,67	2,87	46,69	96,96
Cardaxel plus 8/12,5 mg	15 301 500	6,67	1,30	53,36	98,26
Cardaxel 8 mg	7 249 278	6,67	0,62	60,03	98,88
Trimitazidine 20mg	4 887 926	6,67	0,42	66,70	99,30
Cardaxel 16 mg	4 438 609	6,67	0,38	73,37	99,68
Cloxtan 200 mg	2 905 839	6,67	0,25	80,04	99,92
Cardinolol 100 mg	575 539	6,67	0,05	86,71	99,97
Rimetaze LM 35 mg	215 401	6,67	0,02	93,38	99,99
Cardinol 50 mg	47 098	6,67	0,00	100,0	100,00

Figure 12 : analyse de Pareto du DAS cardiovasculaire de l'entreprise BOIGALENIC



Source : conception personnelle

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

❖ **Interprétation :**

D'après l'analyse des résultats de la méthode Pareto, nous pouvons identifier que :

- 80 % du chiffre d'affaires est établi par quatre produits (Nafronyl 200 mg, Dievene 300 mg, Spironolone 75 mg, Spirozide 25/15mg). Comparant leur placement dans la matrice BCG, nous pouvons identifier que les trois traitements en question sont des vaches à lait (Spironolone 75mg, Spirozide 25/15mg, Dievene 600 mg) et un seul dilemme (Nafronyl 200 mg). Donc ces quatre produits sont les produits les plus rentables dans la gamme fabriquée par l'entreprise BIOGALENIC.
- 20 % du chiffre d'affaires est généré par le reste des produits qui ont un faible potentiel qui correspond à leur positionnement sur la matrice BCG.

2.3.2 La méthode ABC :

La méthode ou bien l'analyse ABC, est une technique qui permet de distribuer les données statistique en trois zones A, B, C.

A : cette zone regroupe un petit nombre de produits, mais ces derniers sont la source de la plus grande partie du CA généré.

B : c'est la zone intermédiaire entre les zones A et C par laquelle il existe un équilibre entre le nombre des causes (les produits) et la contribution au CA.

C : cette zone regroupe un grand nombre de produits. Mais ces produits représentent une faible valeur du CA analysé.

Interprétation pour la gamme des produits cardiovasculaire de l'entreprise BIOGALNIC :

Selon la méthode ABC, nous pouvons distinguer trois catégories pour les produits de la gamme cardiovasculaire :

La catégorie A : les traitements (Dievene 600 mg, Spironolone 75 mg et Nafronyl 200 mg) sont les plus importants et représentent 20 % du nombre de produits de la gamme, mais contribuent à hauteur de 65.68 % du chiffre d'affaires totale. Ces derniers nécessitent une gestion particulière afin d'assurer leur disponibilité, leur niveau de qualité et des plans marketing adéquats, car tout un dysfonctionnement dans la chaîne d'approvisionnement et de distribution de ces produits peut affecter la rentabilité générale d'entreprise.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

La catégorie B : les produits pharmaceutiques (Spirozide 25/15mg et Diovene 300 mg) sont moins essentiels que les produits de la catégorie précédente, ils représentent 13.34 % des produits de la gamme et contribuent à hauteur de 25.40 % du chiffre d'affaires global. Ces produits nécessitent une augmentation de leur PDM à travers l'utilisation de politiques de promotion ciblées en vue d'optimiser les coûts de production.

La catégorie C : composée des médicaments (Cardaxel plus 16/12,5 mg, Aspicard 100 mg, Cardaxel 8 mg, Trimitazidine 20 mg, Cardaxel 16 mg, Cloxton 200 mg, Cardinolol 100 mg, Rimetaze LM 35 mg, Cardinol 50 mg.). Ces derniers représentent la majorité des produits 66.66 % du totale des traitements et contribuent à hauteur de 8.92 % de chiffre d'affaires. La gestion de cette situation nécessite l'optimisation des stocks et la réduction de ces derniers, voire même d'abandonner les produits ayant une faible rentabilité.

2.4 Synthèse du diagnostic à travers l'analyse SWOT :

D'après les définitions précédentes de la stratégie, nous pouvons dire qu'elle constitue un processus qui vise à identifier des objectifs, choisir les actions à mobiliser et allouer les ressources nécessaires pour dans le but de les atteindre à moyen ou long terme. Ce processus complexe et basé sur une analyse approfondie des facteurs internes et des facteurs externes de l'environnement de l'entreprise. Intégrant une démarche de diagnostic et les aspects psychologiques des dirigeants, ainsi que les valeurs culturelles de l'environnement.

Le but de l'élaboration d'une stratégie, c'est d'harmoniser les capacités internes (force et faiblesse) avec les opportunités et menaces de l'environnement. Dans le but de créer un avantage concurrentiel durable, cette démarche stratégique est basée sur le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car ce modèle permet d'identifier les éléments internes et externes essentiels pour consolider les forces, faiblesse et exploiter les opportunités tout en évitant les menaces .

Cette Démarche stratégique et influencée par la taille et la structure de l'entreprise, dans le cas des entreprises qui ont un portefeuille d'activité diversifié, l'étape de diagnostic passe premièrement par l'identification des segments stratégiques afin de formuler la stratégie finale.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

La démarche du modèle SWOT est structurée autour de quatre phases, que nous pouvons distinguer ainsi :

2.4.1 Le diagnostic stratégique :

Cette étape contient deux niveaux : l'analyse interne qui récapitule les forces et faiblesse de l'entreprise, et l'analyse externe qui vise à identifier les opportunités et les menaces de l'environnement pour. Elle a comme objectif de déterminer le type d'avantage concurrentiel que l'entreprise doit construire pour mieux satisfaire ses clients et se distinguer des concurrents, dans le temps à travers des ressources et non-imitables.

2.4.2 La définition des objectifs :

L'étape de la sélection des objectifs quantifiable permet de caractériser la forme de la stratégie. Chaque entreprise possède sa propre vision concernant les types d'objectifs stratégique qu'elles veulent atteindre en cohérence avec les attentes de ces parties prenantes. Ces objectifs stratégiques doivent être en harmonie avec la finalité de l'entreprise, les ressources et les compétences, sa capacité d'utiliser les opportunités et éviter les menaces de son environnement tout en respectant le cadre réglementaire.

2.4.3 La mise en œuvre de la stratégie :

Cette étape implique la prise de décision et la mobilisation des ressources nécessaires pour la réalisation de la stratégie établie. Elle est réalisée à travers des plans opérationnels à moyen terme. Identifier les actions nécessaires pour l'entreprise et la façon dont elle doit les réaliser et ce pour atteindre les objectifs stratégiques. Le budget traduit les plans opérationnels en aspects financiers pour les exécuter à court terme.

2.4.4 Le contrôle stratégique :

Le contrôle stratégique offre aux dirigeants la possibilité de surveiller et évaluer la mise en œuvre des stratégies adoptées. Les écarts entre le résultat obtenus et les objectifs fixés. L'analyse des résultats permet de modifier ou de mettre en doute les orientations de base. Ce processus permet aux dirigeants de s'en tenir à la direction ou procéder à des ajustements en fonction des performances réelles.

Figure 13: Tableau de l'analyse SWOT

Forces <ul style="list-style-type: none">▪ Capacité d'innovation▪ Leadership : croissance, part de marché▪ Qualité : taux de satisfaction sur produit▪ Compétitivité : commerciale, technologique, etc.▪ Coûts fixes bas▪ Employés hautement qualifiés▪ Etc.	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">▪ Faible capacité financière▪ Faible notoriété, image de marque▪ Déséquilibre du portefeuille de produits▪ Grande dépendance à un fournisseur▪ Base de clients réduite▪ Système informatique dépassé▪ Taux de rotation du personnel élevé▪ Etc.
Opportunités <ul style="list-style-type: none">▪ Marchés ou segments en croissance▪ Marchés ou segments à fort potentiel▪ Nouvelles technologies▪ Réglementation favorable▪ Nouvelles chaînes de distribution▪ Changement de comportement des consommateurs▪ Etc.	Menaces <ul style="list-style-type: none">▪ Concurrence directe et élargie▪ Nouveaux entrants▪ Législation peu favorable▪ Marchés matures ou en décroissance▪ Chute des prix en raison d'un excès de la production▪ Activité économique faible▪ Etc.

Source : <https://www.advaloris.ch/strategie-entreprise/matrice-swot>

❖ **Analyse SWOT d'entreprise BIOGALENIC :**

Opportunité :

- Potentiel de croissance élevée dans le domaine des traitements pharmaceutique.
- Le développement rapide du marché des médicaments.
- Le partenariat avec Caisse Nationale d'assurance Sociale (CNAS).
- Évolution des recommandations des nouveaux traitements des maladies.

Menace :

- L'arrivée des nouveaux concurrents dans le marché .
- L'apparition des traitements pharmaceutique génériques.
- Le changement des normes et des réglementations.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

- Le développement des bio-traitements.

Force :

- Bénéficier de l'expérience dans le domaine de fabrication des médicaments.
- Utiliser le potentiel des compétences de l'équipe de collaborateurs bien formés.
- La capacité de se diversifier dans le domaine du médicament par le ciblage d'une plus large catégorie des pathologies.
- L'investissement dans la recherche et le développement des traitements.

Faiblesse :

- La majorité des produits de l'entreprise sont classés comme poids mort.
- Le besoin d'investissement est important que le taux de rentabilité réalisé.
- Le taux de contribution de la plupart des produits est faible.
- L'investissement des ressources sur des produits à faible potentiel.

2.5 L'analyse des synergies au niveau de l'entreprise BIOGALENIC :

2.5.1 Les synergies collusive :

D'après les résultats obtenus par l'outil d'analyse BCG, nous pouvons identifier que les 4 produits classés comme des vaches à lait génèrent des flux de trésorerie positifs qui permettent à l'entreprise de les mobiliser soit comme un investissement dans la R&D ou bien pour soutenir les produits dilemme afin de renforcer leur position dans le marché, ou bien de maintenir le plus possible des produits comme les vedettes.

La mise en œuvre d'une telle décision, nécessite une mutualisation des ressources et compétences pour garantir la rentabilité de ces investissements et augmenter la valeur ajoutée des nouveaux produits. La stratégie mobilisée doit assurer la cohérence entre les plans financiers et opérationnels pour optimiser les ressources et compétences tout en réalisant l'objectif d'être compétitif sur le marché.

2.5.2 Les synergies financière :

Les produits vaches à lait génèrent des flux de trésorerie positifs qui contribuent à un pourcentage important dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, ces derniers permettent

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

l'entreprise d'investir dans la recherche et dans le développement de nouveaux traitements pharmaceutique pour améliorer le potentiel du portefeuille d'activités.

S'agissant des produits dilemmes, l'entreprise BIOGALENIC doit s'orienter vers l'investissement dans ces traitements afin de les développées et assurer l'adaptation de ces derniers aux normes et réglementations imposées par l'Etat.

Pour les produits à faible taux de croissance et rentabilité, l'entreprise doit s'orienter soit vers l'établissement des plans stratégiques pour prolonger leur existence et maximiser la rentabilité le plus possible ou bien de les abandonnées définitivement.

2.5.3 Les synergies industrielles :

L'entreprise BIOGALENIC peut bénéficier de son expérience et de ses compétences pour augmenter sa performance et renforcer son positionnement sur le marché.

Le personnel bien formé et la disponibilité des laboratoires de recherche peut permettre à l'entreprise d'investir dans la R&D de plusieurs produits en même temps. Cependant le problème de l'entreprise en question réside dans le fait que les produits à faible croissance et rentabilité sont dominants dans le portefeuille d'activités. Dans ce cas, l'utilisation des synergies industrielles est susceptible d'améliorer le potentiel de ces derniers produits. À noter que cette décision ne garantit en rien l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

2.6 La mise en œuvre de la stratégie de diversification au sein de l'entreprise BOIGALENIC :

Notre recherche montre que la diversification adoptée par L'entreprise BOIGALENIC, est une diversification liée par une voie horizontale. Cette dernière est réalisée par le développement d'une large gamme des produits du DAS cardiovasculaire.

Après avoir analysé le portefeuille d'activités, nous avons conclu que ce dernier est déséquilibré, car d'après les résultats de la matrice BCG les produits poids morts occupent une proportion importante (6/15) avec une faible croissance et rentabilités qui est similaire au nombre total des produits vaches à lait et vedettes (6/15). Donc l'entreprise souffre d'une insuffisance de cash-flows pour assurer la capacité d'investissements afin de transformer les dilemmes en vedettes et investir dans la recherche et développement pour renforcer sa position compétitive dans le secteur.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

L'analyse Pareto et ABC montrent qu'un petit nombre de produits génère la plus grande partie du chiffre d'affaires, le reste des produits de la gamme n'ont qu'un faible potentiel et ne peuvent en aucun cas contribuer à la création de valeur et à l'équilibre du portefeuille.

Dans cette situation, l'entreprise doit revoir sa stratégie de diversification et chercher des solutions pour les produits à poids morts soit en les abandonnant ou trouver des plans stratégiques pour prolonger la durée de vie de ces traitements et ainsi réduire les charges générées par ces derniers. Pour les produits à dilemme, l'entreprise doit investir dans la recherche et le développement pour se mettre à jour avec l'évolution rapide du marché et le changement des normes et de la réglementation.

Chapitre III : la stratégie diversification au niveau d'entreprise BIOGALENIC

Conclusion :

Le groupe BIOGALENIC a adopté une stratégie de diversification horizontale. Dans un marché concurrentiel, le groupe a choisi une stratégie interactive et innovante, privilégiant la diversification à travers une gamme de produits variée. Ce chapitre a été consacré à l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise, en s'appuyant sur des analyses issues des modèles empiriques.

Les résultats de notre analyse indiquent que le portefeuille d'activités de l'entreprise est déséquilibré et cela influence négativement la performance globale et sa position dans le marché. Même si l'entreprise possède une large gamme de produits, ceci ne lui assure pas une performance. D'après les résultats de notre analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC, cette dernière doit reconsidérer ses choix stratégiques pour les produits du DAS cardiovasculaire.

Une surestimation des synergies existantes a renforcé le déséquilibre de son portefeuille d'activités qui nécessite d'être restructuré dans les meilleurs délais.

CONCLUSION
GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale :

Les entreprises cherchent de plus en plus à clarifier leur vision, à travers un effort visant à assurer leur pérennité et à se différencier de leurs concurrents dans le but de créer et maintenir un avantage concurrentiel. Cette approche s'inscrit dans ce que nous appelons la stratégie d'entreprise, et nécessite une analyse approfondie et globale afin d'orienter le choix de la stratégie à adopter.

La revue de la littérature théorique et les travaux empirique que nous avons consulté sur la stratégie de diversification ont contribué à une meilleure compréhension des différentes approches du développement des entreprises, en éclairant davantage notre problématique et en mettant en évidence la complexité des phénomènes associés au comportement des entreprises dans un environnement complexe.

Notre étude visait à analyser la stratégie de diversification au niveau des groupes industriels, à travers une illustration d'une activité du groupe BIOGALENIC. La problématique de cette recherche était la suivante : **quelle est l'influence de la diversification stratégique sur l'équilibre du portefeuille d'activités du groupe BIOGALENIC dans le DAS cardiovasculaire ?**

Au terme de notre projet, nous concluons que la stratégie de diversification constitue un levier majeur de mobilisation de ressources importantes, permettant aux groupes qui l'adoptent de réaliser des économies significatives et de s'implanter sur de nouveaux marchés prometteurs tous en cherchant à équilibrer leur portefeuille d'activités.

Tout au long de notre travail, nous avons examiné le portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC, en soulignant l'importance accordée à la stratégie, notamment à la stratégie de diversification. Nous avons présenté le portefeuille d'activités du groupe et les différents produits faisant partie du DAS cardiovasculaire, puis nous avons passé en revue ses caractéristiques.

Notre étude a ensuite a consisté à mener une analyse approfondie du portefeuille produits du DAS cardiovasculaire, dans le but de comprendre l'influence de l'équilibre du portefeuille sur la stratégie et de déterminer les points forts et les points faibles de l'activité en question. Enfin, Nous avons jugé nécessaire l'évaluation du portefeuille d'activités à l'aide d'un certain nombre d'outils de diagnostic et d'analyse tels que les matrices BCG et Mc Kinsey, les

Conclusion générale

méthodes Pareto et ABC et de la grille d'analyse SWOT comme synthèse du diagnostic et ce pour évaluer la situation interne et externe de l'entreprise.

À l'issue de la recherche en question, nous avons constaté un manque de coordination au sein de l'entreprise BIOGALENIC en matière d'allocation de ressources la coordination qui a engendré un manque de synergies et un déséquilibre du portefeuille illustré par la DAS cardiovasculaire.

Cette étude nous a permis de comparer nos connaissances théoriques acquises lors de notre formation en Management Stratégique avec la réalité du terrain. Bien que l'étude présente certaines limites d'ordre empiriques et méthodologiques, liées essentiellement au manque de données permettant de faire une analyse globale du portefeuille du groupe BIOGALENIC. En dépit de ces limites, la principale contribution de notre travail réside dans la compréhension de l'impact de la diversification stratégique sur l'équilibre du portefeuille d'activités au sein d'un groupe pharmaceutique. Les limites théoriques résident dans le nombre limitées de références bibliographiques mobilisées, ce qui a freiné notre développement théorique. Sur le plan empirique, l'accès à certaines informations s'est avéré difficile, ce qui a restreint la portée de notre travail.

Bibliographie

Bibliographie

1. Altintas, G. (2015). « Le rôle des capacités dynamiques dans la construction et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour opérateur géré par les dirigeants actionnaires. *Management international*, 20(1), 38-51.
2. Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct).
3. Ansoff, I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Ed. D'Organisation, Paris,
4. Arrow, K. (s.d.). Arrow, K.J. (1969), "The organization of Economic Activity : issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation in Lavastre.
5. Atamer, T., & Calori, R. (2011). *diagnostic et décisions stratégiques*. Paris: Dunod.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
7. BENADJAOUD, N. (2003). Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : Déterminants et moyens de mise en œuvre de cette stratégie.
8. Choffray, j.-m., & Thietéart, r.-a. (1982). la diversification: mode ou nécessité. *Harvard-L'Expansion*, pp. 106-114.
9. Coase, R. (1937). Coase, R.H, "The nature of the firm", *Economica*, n° 4, N.s., novembre, p. 386-405;. *Revue Française d'Economie*., (1987), n°1, p. 135-157, (Commentaires de X. Gillis, p. 157-161).
10. Detrié, J., & Ramanantsoa, B. (1983). *stratégie de l'entreprise et diversification*. Fernand Nathan.
11. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
12. Ghertman , M. (1994). Préface à *Les institutions de l'économie de Williamson O.E.*, p. 1-16.
13. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2011). *stratégique*. France: Pearson.
14. Lavastre, O. (2001). *Les Coûts de Transaction et Olivier E.Williamson :Retour sur les fondements*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

Bibliographie

15. Lehmann-Ortega. (L) et al. (2013), *strategor « toute la stratégie d'entreprise »*, 6ème édition, Dunod, Paris. p. 419
16. Ménard, C. (2000). *Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire*. Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie néoinstitutionnelle. *Economie Rurale*, No. 255–256, p.186-196.
17. Merigot, J., & Labourdette, A. (1980). *Eléments de gestion stratégique des entreprises*. Broché.
18. Milliot, É. (2014). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100, 23-45.
19. Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: seuil.
20. Porter.M. (1986). *L'Avantage concurrentiel*. InterÉditions.
21. Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification : a synthesis". *Strategic Management Journal*, 523-551.
22. *Strategor*. (2005). *politique générale de l'entreprise*. France: Dunod.
23. *Strategor*. (2019). *La référence en stratégie, de la start-up à la multinational*. Edition 8.
24. *stratégie et structure de l'entreprise 1989*, page 92
25. Tarondeau, J. (1998). *Le management des savoirs*. Paris: Que-sais-je, PUF.
26. Ulrike Mayourhofer (2007); *Management stratégique*. Lexifac : Gestion. Collection dirigée par philippe Rambourge. Page18-19.
27. Véry, P. (1991). *stratégies de diversification: nouvelles perspectives*. Paris: Editions liaisons.
28. Williamson, O. (1994). *Les Institutions de l'économie*, traduit de : *The Economic institutions of Capitalism* (1985). paris: Inter Editions.

Thèse et mémoire :

1. LAZIB Lynda.10/11/2011. *Essai d'analyse des coûts de transaction : contrainte à l'émergence des entreprises en Algérie*. Université Mouloud MAMMERRI- TIZI OUZOU.

Webographie :

1. <https://www.advaloris.ch/strategie-entreprise/matrice-swot>
2. <https://www.biogalenicpharma.com/>

Tableaux des matières

Table des matières

REMERCIEMENTS

DEDICACE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE : 1

CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THEORIQUE DE LA STRATEGIE DE
DIVERSIFICATION 5

Introduction : 5

Section 01 : la diversification comme choix stratégique 7

1.1 Définition du concept de la stratégie : 7

1.2 Définition du concept de la stratégie de diversification : 8

1.3 Les formes de diversification : 11

1.3.1 La diversification liée : 11

1.3.1.1 La diversification liée par voie d'intégration verticale : 12

1.3.1.2 La diversification liée par voie horizontale : 13

1.3.2 La diversification conglomérale : 14

1.4 Les différentes typologies de la stratégie de diversification : 15

1.4.1 La typologie d'Ansoff : 15

1.4.1.1 La Spécialisation (market penetration) : 15

1.4.1.2 Le Développement de produits nouveaux (product development) : 16

1.4.1.3 L'expansion géographique (Market development) : 16

1.4.1.4 La diversification totale : 16

1.4.2 Selon Salter et Weinhold : 17

1.4.3 Typologie des processus de la diversification : 18

1.4.3.1 Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoase (1983) : 18

1.4.3.2 Les trois tests de Porter : 20

Section 02 : les déterminants des stratégies de diversification selon les théories de la firme 22

2.1 La Théorie des ressources et des compétences : 22

2.1.1 Les fondements théoriques : 22

2.1.2 La construction d'un avantage concurrentiel : 24

Tableaux des matières

2.1.3 La diversification selon l'approche des ressources et compétences :	26
2.2 La Théorie évolutionniste :	27
2.2.1 Les fondements :	27
2.2.2 La diversification selon la théorie évolutionniste :	30
2.3 L'approche des capacités dynamique :	31
2.3.1 Les fondements :	31
2.3.2 La diversification selon l'approche des capacités dynamiques :	33
2.4 La théories des couts de transaction :	34
2.4.1 La définition des couts de transaction :	35
2.4.2 La formation des couts de transaction :	37
2.4.3 La diversification selon la théorie des couts de transaction :	39
Conclusion :	41
<i>CHAPITRE II : LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION</i>	43
Introduction :	43
Section 01 : la mise en œuvre de la stratégie de diversification	44
1.1 La formulation d'une stratégie de diversification :	44
1.1.1 L'étape du diagnostic :	46
1.1.2 L'étape de l'évaluation :	46
1.1.3 L'étape de la décision:	49
1.2 Le management de portefeuille d'activité :	49
1.2.1 Le choix de la matrice BCG et McKinsey :	50
1.2.2 Le choix de la matrice BCG et McKinsey :	50
1.2.1.1 Le choix de la matrice BCG :	50
1.2.1.1.1 La position des différentes activités sur la matrice BCG :	51
1.2.1.2 Le choix de la matrice McKinsey :	55
1.3 Les modes de réalisation de la diversification :	55
1.3.1 Le développement interne :	57
1.3.1.1 Les avantages de la croissance interne :	57
1.3.1.2 Les inconvénients de la croissance :	58
1.3.2 La croissance externe :	59
1.3.2.1 Les modalités de la croissance externe :	59
1.3.2.2 Les avantages de la croissance externe :	60
1.3.3 Risques d'échec lié au mode d'entrée :	61
Section 02 : Optimisation de la stratégie de diversification	62
2.1 La diversification et l'effet des synergies :	62
2.1.1 Les source des synergies :	63
2.1.1.1 Les synergies industrielles :	63
2.1.1.2 Les synergies financières :	63
2.1.1.3 Les synergies collusives :	64
2.1.2 Synergie et l'avantage concurrentielle :	64
2.2 La segmentation stratégique :	66
2.2.1 Définition de la segmentation stratégique :	67
2.2.2 La démarche opérationnelle de la méthode MODO(F) :	69

Tableaux des matières

Conclusion :	71
 <i>CHAPITRE III : LA STRATEGIE DIVERSIFICATION AU NIVEAU D'ENTREPRISE BIOGALENIC</i>	
<i>BIOGALENIC</i>	73
Introduction :	73
Section 01 : présentation d'entreprise BIOGALENIC	74
1.1 Présentation de la SRAL BIOGALENIC :	74
1.2 Le développement et l'expansion de l'entreprise :	74
1.3 vision et objectif :	74
1.4 Présentation des Infrastructures :	75
1.5 Contribuer à la santé publique :	75
1.6 Produits Constituants le Domaine d'Activité Stratégique (Business unit Cardiologie) :	75
Section 02 : analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise BIOGALENIC.....	78
2.1 La matrice BCG pour la gamme des médicaments produit par BIOGALENIC :	78
2.2 L'analyse du portefeuille produits de l'entreprise BIOGALENIC par la matrice Mc Kinsey :	83
2.3 L'analyse du portefeuille d'activités par la méthode Pareto et ABC :	88
2.3.1 La méthode de Pareto :	88
2.3.2 La méthode ABC :	90
2.4 Synthèse du diagnostic à travers l'analyse SWOT :	91
2.4.1 Le diagnostic stratégique :	92
2.4.2 La définition des objectifs :	92
2.4.3 La mise en œuvre de la stratégie :	92
2.4.4 Le contrôle stratégique :	92
2.5 L'analyse des synergies au niveau de l'entreprise BIOGALENIC :	94
2.5.1 Les synergies collusive :	94
2.5.2 Les synergie financière :	94
2.5.3 Les synergies industrielles :	95
2.6 La mise en œuvre de la stratégie de diversification au sein de l'entreprise BOIGALENIC :	95
Conclusion :	97
 <i>CONCLUSION GENERALE</i> :	99
 <i>BIBLIOGRAPHIE</i>	101
 <i>TABLE DES MATIERES</i>	103
 <i>RESUME</i> :	106

Résumé :

Cette recherche vise à examiner l'influence de la stratégie de diversification sur le portefeuille d'activités des groupes industrielles et se base sur un cadre théorique qui présente cette orientation stratégique à partir de certaines théories de la firme. L'étude empirique de notre travail, nous a permis d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise BOIGALENIC via le DAS cardiovasculaire dans lequel ce groupe adopte une stratégie de diversification horizontale. En mobilisant les matrices BCG et Mc Kinsey, les méthodes Pareto et ABC et l'analyse SWOT, nous avons conclu que le portefeuille produits dans le DAS en question est déséquilibré et nécessite d'être restructuré..

Mots-clés : stratégie de diversification, portefeuille d'activités, stratégie, diversification horizontale, domaine d'activité stratégique.

Abstract:

This researcher focus on study the influence of diversification strategy on the portfolio of groups, based on theoretical formwork which present the strategy according to the theories of the firm, as well as execution. Using analyzes tools as: the BCG and McKinsey matrices, the SWOT grid and the Pareto and ABC methods. Then question if the portfolio is balanced or not, related of the results of our analysis.

In the practical part of our work, we examined the activity portfolio of the company BOIGALENIC DAS cardiovascular witch adopt a horizontal diversification strategy Using the BCG and Mc Kinsey matrix, the Pareto and ABC methods and the SWOT analysis and study the synergies and the execution of the strategy and the degree of its success.

Keywords: diversification strategy, business portfolio, strategy, horizontal diversification, strategic area of activity.