

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**Analyse des stratégies de diversification au sein de groupes industriels
Algériens**

Cas de Cevital

Présenté par :

BOUSSA Amel

Dirigé par :

Mr.ZERKHEFAOUI Lyes

Membres de jury :

Président :Mr.DRIRMehamed, MCA,UMMTO

Examineur :Mr.KHAMMES Abdenour, MACA,UMMTO

Rapporteur : Mr.ZERKHEFAOUI Lyes, MCA, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remercîment

Je remercie Dieu le tout puissant, pour m'avoir donné la force et la santé physique et moral afin de réaliser ce modeste manuel.

*J'adresse tous mes remerciements à mon encadreur Monsieur **Zerkhfaoui Lyes***

Pour son aide précieuse et sa contribution à la réalisation de ce travail.

*Mes remerciements vont également à mon encadreur au sein de « Cevital » Monsieur **Dehdouh Mohammed**, ainsi que tout le personnel de Cevital Agro-industrie, qui m'a aidé et soutenu tout au long de mon stage pratique.*

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'examiner ce travail.

Mes vifs remerciement vont à toutes mes amies ; Maria, Alicia, Lina, Nihed et Kenza, pour leurs encouragements et leur soutien.

Un grand merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude

Dédicaces

A ma mère et à mon père

A ma sœur Ludmila

A mes chers grands parents

A mes tantes et à mes oncles

A mes cousines et cousins

A toute ma famille

A tous mes amis (es)

Je dédie ce modeste manuel



Amel



Sommaire



Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Introduction	5
Section 01 : Fondement théoriques	6
Section 02 : Les Types et déterminants de la stratégie de diversification	34
Conclusion	38

Chapitre II: Le contexte de la recherche

Introduction	41
Section 01 : Contexte agroalimentaire au niveau mondial et en Algérie	41
Section 02 : Présentation de Cevital Agro-industrie	51
Conclusion	65

Chapitre III : présentation et analyse des résultats

Introduction	67
Section 01 : Choix méthodologique	67
Section 02 : Discussion des résultats.....	71
Conclusion	83
Conclusion générale	85



Liste des abréviations



Liste des abréviations

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

BCG: Boston Consulting Group.

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

DI : Diagnostic Interne.

R&D : Recherche et développement.

PDG : Président Directeur Général.

DRH : Direction ressources humaines.

CA : chiffre d'affaire.

ISO : Organisation internationale de normalisation S2MK: sauce mayonnaise, sauce ketchup.

FCS : Facteur Clés de Succès

PDM : Part De Marché

PMA : Pays Moins Avancés

IAA : Industrie Agroalimentaire en Algérie

FAO : Organisation des nations unis pour l'alimentation et l'agriculture

OMG : Organismes Génétiquement Modifiés



Introduction générale



Introduction générale

Dans un monde économique en constante évolution, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'explorer de nouvelles opportunités pour maintenir leur compétitivité et assurer leur croissance. L'une des approches adoptées par de nombreux groupes industriels est la diversification de leurs activités. En Algérie, pays caractérisé par une économie en transition et une volonté de réduire sa dépendance aux hydrocarbures, la stratégie de diversification est devenue un enjeu majeur pour les entreprises.

Ce mémoire se concentre sur l'analyse des stratégies de diversification au sein des groupes industriels algériens, avec un accent particulier sur la stratégie de diversification de la gamme. La diversification de la gamme se réfère à l'extension des activités d'une entreprise dans de nouveaux produits ou services, tout en restant dans le même secteur d'activité. Cette stratégie permet aux entreprises d'explorer de nouveaux segments de marché, d'accroître leur part de marché, de stimuler leur rentabilité et de réduire leur vulnérabilité aux fluctuations économiques.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les motivations, les défis et les résultats de la diversification de la gamme au sein du groupe industriel Cevital. Fondé en 1998 par Issad Rebrab. Le groupe Cevital se distingue par sa vision entrepreneuriale, son engagement en faveur de l'innovation et son impact positif sur l'économie nationale, créant des emplois et favorisant le développement industriel. Cevital est un groupe algérien diversifié et dynamique, opérant dans plusieurs secteurs tels que l'agroalimentaire, la distribution, la production d'acier et les matériaux de construction. Nous examinons les raisons qui poussent l'entreprise à adopter cette stratégie, telles que la recherche de nouvelles sources de croissance, l'optimisation des ressources existantes, la réduction des risques et l'amélioration de la compétitivité. Nous analysons également les défis auxquels cette entreprise est confrontée lors de la mise en œuvre de la diversification de la gamme, tels que la gestion de la complexité, l'innovation technologique, les contraintes financières et les compétences organisationnelles requises.

Pour mener cette étude, nous utilisons une approche méthodologique basée sur l'analyse de cas. Nous avons pu examiner un groupe industriel algérien qui a adopté la stratégie de diversification de la gamme. Nous analysons les facteurs clés de succès, les leçons apprises et les résultats obtenus.

Introduction générale

Problématique : Dans quelle mesure la diversification de la gamme contribue à la croissance de « Cevital Agro-industrie »?

Pour mener cette étude, nous utiliserons une approche méthodologique basée sur l'analyse de cas. Nous examinons un groupe industriel algérien qui a adopté la stratégie de diversification de la gamme.

Propositions de recherches :

La stratégie de diversification de la gamme est une approche couramment utilisée par les entreprises pour stimuler leur croissance et leur compétitivité sur le marché. En élargissant la variété de produits ou services proposés, une entreprise peut attirer de nouveaux clients, fidéliser sa clientèle existante et se démarquer de la concurrence. Cependant, il est important d'évaluer dans quelle mesure cette stratégie contribue réellement à la croissance globale de l'entreprise. Dans cette optique, ce mémoire explorera différentes hypothèses qui cherchent à déterminer l'impact de la stratégie de diversification de la gamme sur la croissance de l'entreprise.

- a. élargissement de la clientèle : Une stratégie de diversification de la gamme permet à l'entreprise d'attirer de nouveaux segments de clients et de répondre à leurs besoins spécifiques. En élargissant sa gamme de produits ou services, l'entreprise peut augmenter sa base de clients potentiels, ce qui contribue à la croissance de l'entreprise.
- b. La diversification de la gamme peut également aider à renforcer la fidélité des clients existants. En offrant une variété de produits ou services complémentaires, l'entreprise peut créer une relation plus étroite avec ses clients, les incitant à rester fidèles et à augmenter leurs achats. Cette fidélisation accrue contribue à la croissance de l'entreprise.
- c. La diversification de la gamme peut permettre à l'entreprise de générer davantage de revenus en exploitant différents segments de marché. En proposant une gamme variée de produits ou services, l'entreprise peut diversifier ses sources de revenus, réduisant ainsi sa dépendance à l'égard d'un seul produit ou segment. Cette maximisation des revenus contribue à la croissance globale de l'entreprise.

Introduction générale

Cadre méthodologique

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi d'opter pour une méthodologie basé sur deux axes :

- **Premier axe base sur la théorie** : cette axe repose sur les aspects et fondement théoriques d'une stratégie de diversification, tout en présentant les notions fondamentales d'une stratégie d'entreprise. Entre autre ; définition d'une stratégie d'entreprise, types et niveaux de stratégies, la démarches stratégique, les outils d'aide à l'analyse stratégique, types et déterminants de la stratégie de diversification.

- **Deuxième axe basé sur la pratique** : pour parvenir à analyser les effets de la stratégie de diversification sur la croissance de l'entreprise, nous avons fait appel é une démarche qualitative par un guide d'entretien et une analyse de documents. L'objectif dans un premier temps, est de recenser les différentes vois de consolidation de la gamme agroalimentaire au sein de Cevital. Dans un second temps nous analysons les motivations ainsi que les résultats obtenus suite à ce type de stratégie.

Plan de travail

Nous avons organisé notre travail selon le plan suivant :

- **Premier chapitre** qui porte sur les fondements théoriques et conceptuels d'une stratégie de diversification

- **Deuxième chapitre** qui porte sur l'analyse du contexte agroalimentaire dans le monde et en Algérie ainsi que la présentation de Cevital Agro-industrie

- **Troisième chapitre** présentation de la méthodologie de travail ainsi que l'analyse et l'interprétation de résultats obtenu



Chapitre I :

Cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification



Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Introduction

La stratégie d'entreprise trouve son origine dans le domaine militaire, tel que démontrer par **Sun Zu** dans son ouvrage « L'art de la guerre », ce dernier estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemie à abandonner la lutte, sans combattre, mais grâce à la ruse, l'espionnage et une grande capacité d'adaptation¹. D'autre part **Tarondeau** dans ses travaux met l'accent sur les liens qui existe entre la stratégie d'entreprise et la stratégie militaire², en effet les principes des écoles militaires peuvent être adaptés pour être appliqués à la vie des affaires. En considérant qu'une entreprise mène une lutte face à la concurrence, avec l'objectif de réussir, elle cherche à modifier à son avantage en exploitant différentes voies et en mobilisant des moyens appropriés.

Considérant la stratégie de diversification comme une décision majeure et complexe pour les organisations, celle-ci joue un rôle essentiel dans la croissance et la survie des entreprises, en impliquant une expansion dans de nouveaux domaines d'activités. Pour comprendre les raisons et les mécanismes sous-jacents à la diversification stratégique, il est essentiel de se pencher sur les théories fondamentales qui l'expliquent.

Ce chapitre vise à explorer les fondements théoriques de la stratégie de diversification, ainsi que les types et déterminants de cette stratégie.

Dans un premier temps nous commençons par présenter le concept de stratégie d'entreprise, puis nous poursuivrons avec l'étude de deux théories principales liées à la stratégie de diversification : la théorie des couts de transaction et la théorie des ressources et compétences. La première met l'accent sur les motivations économiques qui encourage les entreprises à se diversifiées. Elle examine comment la coordination des transactions au sein de l'entreprise peut réduire les couts de transaction et améliorer l'efficacité globale de l'organisation. La deuxième théorie se concentre plus sur les avantages concurrentiels et les capacités distinctives de l'entreprise qui peuvent être exploitées à travers la diversification stratégique.

Dans un seconds temps, nous présentons les différents types de stratégie de diversification et analysons les facteurs qui influencent le choix des ces stratégies.

¹ Ulrike Mayrhofer, « Management Stratégique », Bréal, P8.

²Tarondeau, « Les Stratégies Fondées sur les Savoirs », *L'Art de la Stratégie*, Les Echos.

Section 01 : Fondements théoriques

La diversification est une stratégie couramment utilisée par les entreprises pour étendre leurs activités dans de nouveaux marchés ou industries. C'est un choix stratégique pour le développement des entreprises (Han Le, 2019). Comprendre les fondements théoriques de cette stratégie est essentiel pour avoir une meilleure vision sur les motivations, les bénéfices et les défis liés à la diversification.

1. Généralités sur la Stratégie

1.1. Définition de la Stratégie d'Entreprise

Étymologiquement le terme « Stratégie » trouve son origine dans les mots grecs « stratos » qui signifie « armée » et « argos » qui signifie « je conduit ». La stratégie militaire c'est de conduire des forces armées vers la victoire.³

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie ;

Selon Strategor(1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise étend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »⁴

Pour Ansof « La Stratégie est l'un des critères de décision qui guide le comportement d'une organisation »⁵. Dans cette définition les critères répondent à certaines caractéristiques à savoir ; les orientations, les objectifs, les stratégies commerciales, stratégies administratives en ajoutant les grandes orientations opérationnelles.

Chandler quant à lui définit la stratégie comme « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁶

Michael Porter dans son ouvrage, l'a définit comme « l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁷

De ces quatre définitions nous pouvons dire que la stratégie est une discipline à part entière. Elle permet de guider une organisation dans sa prise de décision à long terme, et d'allouer les ressources qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés, de manière à

³ Ulrike Mayrhofer, op.cit.P8

⁴Strategor 1987, « Politique générale de l'entreprise », Dunod, Paris, P42.

⁵ Igor Ansof (1989), « stratégie du développement d'une entreprise », Paris, p110.

⁶ STRAREGOR, idem. P82.

⁷Mikael Porter, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, P73.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

obtenir un avantage durable, et parvenir à appréhender les rapports de concurrence souvent très intense.

1.2.Types et niveaux de stratégies

Avant de formuler une stratégie les dirigeants de l'organisation se posent trois questions essentielles ; Qui sommes-nous ? Ou voulons nous aller ? Comment y allons-nous ? Ce qui répond à la vision, la mission, les objectifs à long terme et la planification stratégique.

Selon Mintzberg⁸, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Dans la formalisation de la stratégie, les dirigeants prennent des décisions et planifient certaines actions futures, on parle alors de stratégie délibérée ou planifiée. D'autres sont modifiés et apparaissent au fur et à mesure dans la stratégie, ces actions proviennent d'événements inattendus ou non planifiés, suite à des changements de l'environnement, dans ce cas on parle de stratégie émergente.

➤ La stratégie délibérée

Elle concerne les premiers plans stratégiques qui vont guider l'entreprise dans la réalisation des missions et objectifs, ces plans sont conçus par la direction générale mais ne sont pas toujours appliqués, en raison de ; l'évolution de l'environnement, la non-adhésion des parties prenantes au plan stratégique.

➤ La stratégie émergente

Dans la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation peut se retrouver face à des aléas provenant de l'environnement interne ou externe à l'entreprise. Suite à ces aléas l'entreprise se retrouve dans l'obligation d'adapter sa stratégie selon la nature de cet aléa (opportunité ou menace). Ces modifications apportées à la stratégie délibérée pour rectifier les orientations planifiées donne naissance à une nouvelle stratégie « émergente ».

➤ La stratégie réalisée

C'est le résultat de la stratégie délibérée et émergente, c'est la stratégie qui sera finalement adopter par l'entreprise.

⁸Henry Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris.

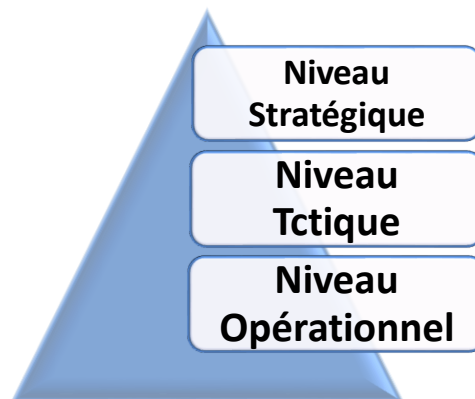
Figures 01 : Les stratégies selon H.Mintzberg



Source : réaliser par nous-mêmes

D'après Ansof, il existe plusieurs types de décision pour chaque type d'objectif, ce Schéma 02 montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans une entreprise : stratégique, tactique et opérationnel.⁹

Figure 02 : Les trois niveaux Stratégiques dans l'entreprise



Source: (Igor.Ansf, Corporate strategy, 1965), « Corporate Strategy », McGraw-Hill Education, 1965.

1.2.1 Niveau stratégique « Stratégie Corporate »

Dans ce niveau de stratégie l'entreprise doit déterminer dans quel DAS (Domaine d'Activité Stratégique) elle souhaite se développer, les modalités de réalisation des ces activités. Ici l'objectif est de construire un portefeuille d'activité équilibrer, l'organisation vas donc faires des choix concernant l'entreprise dans sa globalité, et à long terme, concernant les DAS à savoir ; s'engager dans de nouvelles activités ou se retirer de certaines de ses activités¹⁰. La réalisation de ses choix s'effectue sous formes de stratégies qui touchent l'ensemble de l'organisation, dans ce niveau stratégique on en distingue plusieurs types :

- La stratégie de Spécialisation ;
- La stratégie de Diversification (Liée ou Non liée) ;

⁹I.Ansf 1965, « Corporate Strategy », McGraw-Hill Education, 1965.

¹⁰ Ulrike Mayrhofer, op.cit. P11

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

- L'Internationalisation ;

1.2.2. Niveau tactique « Stratégie Business »

Cette stratégie dite Business concerne les décisions et choix, dont le but est de créer et protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un DAS, elle implique donc les domaines d'activités de l'entreprise, à moyen/long terme. Cet avantage permet à l'entreprise de se défendre et renforcer sa position face à la concurrence. On peut distinguer :

- La Stratégie de Différenciation ;
- Elargissement de la gamme de produits.
- La Stratégie de domination par les coûts.

1.2.3. Niveau opérationnelle

Cette stratégie fonctionnelle concerne les choix stratégiques qui permettront à l'entreprise de déterminer les objectifs assignés à chaque division ou grande fonction de l'entreprise. Elle implique les produits des domaines d'activité de l'entreprise. Ces décisions sont à court terme :

- Stratégie de produit
- Stratégie de prix
- Stratégie de distribution
- Stratégie de Promotion
- R & D

1.3. Définition de la Stratégie de Diversification

Selon Penrose (1995), « la diversification est un potentiel de ressources généré par l'activité originelle d'une entreprise. La diversification permet à une entreprise, de sortir de son domaine d'activité d'origine grâce à un surplus de ressources ». Ramanujam et Varadarajan, 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 ».

Selon d'autres auteurs tels que Philippe Very, Gerry Johnson, définissent la diversification comme étant plus pointue sur les variables clés de succès comme les nouveaux domaines d'activités, les nouvelles compétences ou encore la technologie.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Quant à Kotler et Dubois « la diversification est une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de ne pas subir les conséquences des variations des goûts de consommateurs et de conjonction économiques. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits. »¹¹

A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes ».¹²

De ces définitions, nous pouvons dire que la stratégie de diversification est un moyen pour une entreprise d'élargir son portefeuille d'activités ou sa gamme de produits, afin de pénétrer de nouveaux marchés et d'avoir un avantage concurrentiel durable.

1.4. La démarche Stratégique

Selon *Mickael Porter*, la stratégie est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre une firme et les moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. La stratégie permet à l'entreprise de se concentrer sur l'essentiel pour vaincre ou survivre dans une situation de concurrence. Elle engage les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise et leur affectation sur le long terme.

La démarche stratégique est un processus méthodique par lequel une organisation identifie et définit ses objectifs à long terme, choisit les actions nécessaires pour les atteindre, alloue les ressources appropriées et met en œuvre ces actions de manière cohérente. En d'autres termes, c'est le processus par lequel une entreprise décide sa direction future et des moyens pour y parvenir.¹³

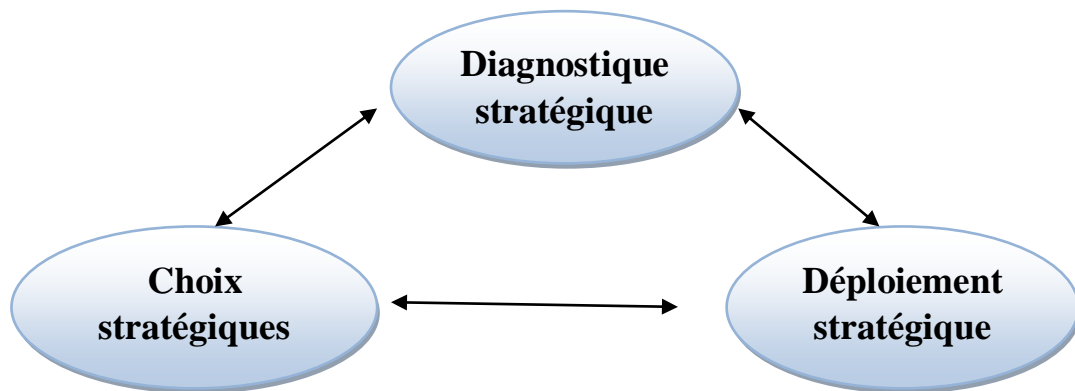
La démarche stratégique implique généralement trois étapes principales :

¹¹(Strategor, politique générale de l'entreprise 3ème édition), Dunod, Paris, p69

¹² STRATEGOR, op cit, page.69.

¹³(la démarche stratégique: diagnostic, mise en oeuvre et controle). PDF, p6

Figure 03 : La démarche stratégique



Source : LA ROCA Pauline – GEA2/GCF – 2014/2015

1.4.2. Le Diagnostic stratégique

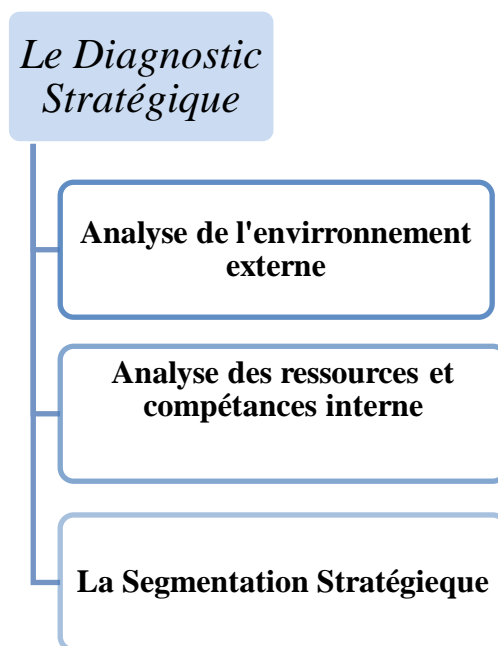
Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard: **Learned, Christensen, Andrews et Guth**, dans les années 1960. Selon ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à évaluer l'état actuel de l'entreprise, son environnement externe (concurrence, marché, tendances économique, réglementation, etc.) et ses ressources internes (compétences, actifs, capacités). Cette analyse permet de comprendre les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et menaces qui influencent la performance de l'entreprise.¹⁴

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate¹⁵.

¹⁴(Bouglet)Johan Bouglet, « La stratégie d'entreprise », 3ème Edition, Paris.

¹⁵ (management la demarche stratégique)<http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique/>. Consulter le 20/08/2023 à 9h

Figure 04 : composant du Diagnostic Stratégique



Source : Réaliser par nous-mêmes

➤ Analyse de l'environnement macro et micro-économique

L'analyse de l'environnement externe permet à l'entreprise de se positionner dans le marché qu'elle souhaite pénétrer.

Le diagnostic stratégique externe se fait pour chaque DAS. De nombreux outils permettent de réaliser le diagnostic stratégique externe. Ils constituent une aide précieuse pour le manager, mais ils ne peuvent en aucun cas se substituer au jugement humain.

Le diagnostic stratégique externe peut se faire sur quatre éléments pour chaque DAS¹⁶:

- la demande ;
- l'offre ;
- l'intensité concurrentielle ;
- les groupes stratégiques

Pour chacun d'eux, un examen de la situation générale de l'environnement permet de compléter le diagnostic.

a. L'analyse de la demande

Il s'agit de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande. La demande change en fonction des évolutions de l'environnement et c'est de ces changements que naissent les opportunités et les menaces. L'entreprise doit donc disposer de

¹⁶ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

moyens lui permettant de repérer systématiquement les transformations de la demande. Les variables à surveiller sont notamment : la fréquence des achats ; le montant moyen d'un achat ; – nature de l'acheteur ; la nature du prescripteur ; les motivations d'achat ; les freins à l'achat ; le lieu d'achat. L'évolution d'une variable peut représenter une menace pour l'entreprise¹⁷.

b. L'analyse de l'offre

Les opportunités et les menaces peuvent également provenir de l'offre. Les indicateurs principaux permettant à l'entreprise de suivre l'offre sur un DAS et ses transformations sont :

Existence de barrières à l'entrée : Dans ce cas, il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer, en raison d'obstacles spécifiques au DAS étudié. Ces barrières peuvent être financières, organisationnelles ou légales.

Ainsi, quand les coûts fixes sont importants, la firme doit investir beaucoup avant même son entrée en activité, ce qui exclut les petites entreprises.

Une entreprise en place est plus expérimentée et dispose d'un avantage sur des entrants potentiels car elle a déjà réussi à diminuer son coût de production unitaire, ce qui lui permet de vendre moins cher.

Les barrières à l'entrée peuvent aussi résulter de dispositions juridiques. Ainsi, certains secteurs protégés sont organisés sous forme de monopole ou d'oligopole par la loi, ce qui empêche toute entrée d'un nouveau concurrent.

Une évolution technologique peut également bouleverser un secteur. Ainsi, l'arrivée des appareils photo numériques a provoqué le déclin du DAS des appareils photo argentiques.

c. L'analyse de l'intensité concurrentielle

Selon Porter, l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Il recense ainsi, cinq forces s'exerçant sur la firme : Le pouvoir de négociation des fournisseurs, Pouvoir de négociation des clients, Menace des produits substituables, Menace des entrants potentiels et Rivalité entre firmes concurrentes.

¹⁷ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Le modèle de Porter permet de savoir si le DAS est source d'opportunités ou de menaces. Si les forces sont puissantes, l'intensité concurrentielle est élevée et investir sur le DAS est risqué. À l'inverse, dans le cas où l'intensité concurrentielle est faible, investir sur le DAS est potentiellement plus rentable. Dans les cas où certains intervenants sont puissants et d'autres moins, le diagnostic doit être complété par l'utilisation d'outils complémentaires, notamment les cartes de groupes stratégiques. L'étude des 5 forces de Porter permet également d'identifier les FCS d'un DAS donné.

d. L'analyse des groupes stratégiques

L'intensité concurrentielle est toujours plus vive entre entreprises jouant sur les mêmes variables. Le diagnostic stratégique doit donc comporter une identification des groupes stratégiques sur un DAS donné. Un groupe stratégique réunit les entreprises ayant une stratégie similaire, et qui, par conséquent, sont en concurrence frontale.

L'analyse des groupes stratégiques permet de détecter les opportunités et de menaces. Ainsi, lorsqu'un groupe stratégique est déjà composé de nombreuses entreprises, tout entrant potentiel constitue une menace.¹⁸

e. L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise. Elle est décrite par six types de facteurs :

- politiques (politique fiscale, protection sociale...);
- économiques (cycle économique, taux d'intérêt, inflation, chômage...);
- sociologiques (démographie, consumérisme, niveau d'éducation...);
- technologiques (investissements publics en recherche, taux d'obsolescence);
- écologiques (mesures de protection de l'environnement);
- légaux (lois sur la concurrence, droit des sociétés, droit du travail...).

Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou la structure des groupes stratégiques.

Le modèle PESTEL peut aussi être utilisé pour une analyse globale des activités de l'entreprise (tous les DAS étant concernés).

¹⁸ Johan Bouglet, op cit.

f. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Le concept de RSE est indissociable de celui de développement durable. Ce dernier consiste à pouvoir « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987). Le développement durable repose sur trois piliers (Economique, Environnemental et Social). Si l'un d'entre eux fait défaut, c'est l'ensemble qui s'écroule.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans le principe de développement durable, elle est qualifiée de « citoyenne », car elle assume sa « responsabilité sociétale » en adoptant une posture « éthique ».

➤ Analyse des ressources et des compétences interne à l'entreprise

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire la synthèse des forces et des faiblesses de l'entreprise. L'analyse porte sur l'ensemble de l'entreprise. Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences.

a. L'analyse de la chaîne de valeur

La notion de la chaîne de valeur revient à Porter (Porter, L'Avantage Concurrentiel, Inter Éditions, 1986.). Elle considère la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients ; Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

On distingue deux types d'activités :

- Les activités primaires : elles permettent l'offre de biens ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services) ;
- Les activités de soutien : elles permettent d'améliorer la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique et le système d'information). Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur (voir page suivante) :

Le diagnostic s'aide de la chaîne de valeur pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force et va permettre à L'entreprise de bâtir un avantage concurrentiel. ¹⁹

¹⁹ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

b. L'analyse des ressources et des compétences

• Les ressources

Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise. Elles peuvent être tangibles (ressources humaines, ressources financières, équipements...) ou intangibles (réputation, brevets...). Actuellement, l'accent est de plus en plus mis sur l'importance des ressources humaines aptes à procurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise doit investir de façon continue et significative dans la formation pour augmenter la valeur de ses ressources humaines. Logiquement, rien ne sert de disposer de ressources si l'entreprise ne sait pas les mettre en valeur et c'est à ce niveau que les compétences interviennent.

• Les compétences

Les compétences sont des processus permettant à l'entreprise de déployer ses ressources. Elles peuvent être détenues par les individus ou l'entreprise.

Les compétences détenues par les individus :

Les individus possèdent trois types de compétences : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :

- les savoirs peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative (c'est-à-dire acquis à travers des formations universitaires ou professionnelles) et peuvent être transmis par le biais d'un discours ;
- les savoir-faire résultent de l'expérience des individus dans leur travail. Ils sont propres à l'individu qui les a développés. Par conséquent, ils sont difficilement transmissibles par le langage. L'acquisition d'un savoir-faire passe alors par la réalisation en commun de travaux ou de tâches spécifiques ;
- les savoir-être concernent l'ensemble des « savoirs que faire » de l'individu, comme sa capacité à interpréter un contexte et à apporter une solution. Ils reposent à la fois sur l'expérience de l'individu et sur son intuition. Les entreprises ont compris l'enjeu qu'il y a à conserver et valoriser leurs ressources.²⁰

Les compétences détenues par l'entreprise :

L'entreprise détient des compétences collectives : maîtrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore de gestion de la qualité.

²⁰ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

- **Les ressources et les compétences stratégiques**

Les ressources qui confèrent une force particulière à la firme sont qualifiées de ressources stratégiques. Le caractère stratégique peut être due à la rareté de la ressource, qui fait que l'entreprise en est l'une des seules détentrices (comme pour les brevets pharmaceutiques), et par l'intérêt que la ressource présente aux yeux des clients (comme avoir un réseau d'agence au niveau mondial pour une banque). De même, certaines compétences ont une importance particulière permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

➤ **La Segmentation Stratégique**

La segmentation stratégique représente la première étape du diagnostic stratégique. Afin de mener un diagnostic efficace, les théoriciens ont élaboré la notion de DAS.

a. La notion de DAS :

La segmentation stratégique permet d'identifier des sous-ensembles homogènes dans l'activité globale de l'entreprise. Ces sous-ensembles sont désignés sous le nom de DAS (Domaine d'Activité Stratégique). Une entreprise peut comporter un seul DAS. Par contre, les grandes firmes multinationales peuvent posséder plusieurs milliers de DAS. Toutefois, la majorité des entreprises se situe entre ces deux extrêmes.

Chaque DAS est confronté à un environnement différent de l'autre ; C'est pourquoi il est nécessaire d'effectuer un diagnostic différent pour chacun d'eux.

En théorie, un DAS peut donc se définir par un type particulier de clientèle, un marché pertinent déterminé, et un réseau de distribution spécifique.

Si deux activités ont deux critères en commun, mais qu'elles diffèrent sur le troisième on est alors en présence de deux DAS distincts. En pratique, on verra que ces critères sont difficiles à identifier clairement. Le diagnostic de chaque DAS doit déboucher sur l'identification des facteurs clés de succès (FCS). Là est l'intérêt de distinguer entre les différents DAS, car les conditions de réussite ne sont pas les mêmes sur chacun d'eux. Les FCS sont des éléments qu'une entreprise doit absolument posséder pour être présente sur le DAS. Mais ce n'est pas parce qu'elle les détient qu'elle va parvenir à s'imposer. Il lui faut également, pour y parvenir, posséder un avantage concurrentiel.²¹

²¹ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

b. La segmentation stratégique en pratique

En pratique, mener une segmentation stratégique est périlleux pour au moins deux raisons :

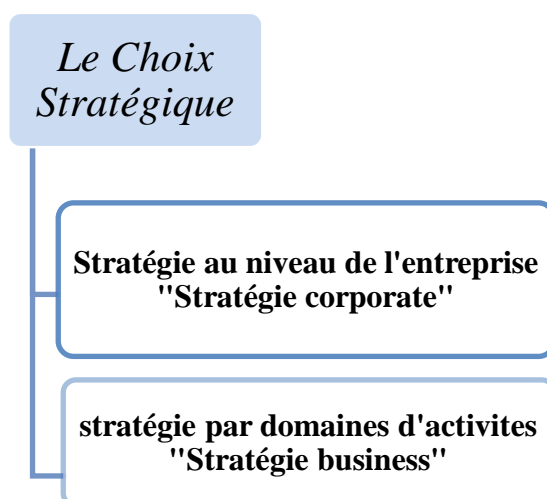
- première raison : il est en partie subjectif. Pour une même entreprise, différentes segmentations sont souvent envisagées. De plus, la segmentation peut se faire de manière plus ou moins précise.
- deuxième raison : la segmentation stratégique est souvent confondue avec la segmentation marketing. Les deux sont en réalité très différents : la segmentation stratégique renvoie à l'activité de l'entreprise, alors que la segmentation marketing est plus précise et traite de la demande qui lui est adressée.

Une fois le découpage stratégique réalisé, il est possible d'effectuer le diagnostic stratégique proprement dit. Ce dernier débute le plus souvent par l'aspect externe avant de considérer l'interne.

1.4.3. Le choix stratégique

Les choix stratégiques sont effectués à différents niveaux de l'organisation. Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activités stratégiques dans lesquels elle souhaite être présente et à mettre les moyens qui permettent de s'y maintenir.²²

Figure 05 : composant du choix stratégique



Source : réaliser par nous-memes

²² Ulrike Mayrhofer, op cite.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

a. stratégies Corporate

Ces stratégies concernent l'entreprise dans sa globalité. Il existe trois grands types de stratégie Corporate : spécialisation, diversification et internationalisation, selon le nombre et la nature des DAS visés.²³

- **La stratégie de spécialisation**

Elle consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Elle est parfois appelée stratégie de « pénétration du marché ». Une entreprise retenant cette option stratégique est dite « mono-activité ». Cela signifie que le périmètre d'activité de l'entreprise se confond avec le DAS choisi.

- **La stratégie de diversification**

Elle consiste, pour l'entreprise, à agir sur plusieurs DAS. Toutefois, la diversification peut être menée de différentes manières :

- les activités peuvent n'avoir aucun lien entre elles (« diversification non liée ») ;
- il peut exister des complémentarités entre les activités, de façon :
 - horizontale (« intégration horizontale »),
 - verticale (« intégration verticale »).

- **La stratégie d'internationalisation**

L'entreprise peut choisir de s'internationaliser et d'étendre certaines de ses activités dans d'autres pays que celui d'origine. Le but de cette stratégie est notamment de mettre en valeur ses savoir-faire en dehors de ses frontières, mais aussi y trouver une source d'avantage relatif (main-d'œuvre moins coûteuse...). Le marché pertinent, voire la clientèle, se modifie. Il s'agit alors de nouveaux DAS. C'est la manière d'utiliser les outils de gestion définira l'entreprise pourra sortir de ses frontières avec succès.

b. Les stratégies business

Les stratégies business sont les choix stratégiques concernant chaque domaine d'activité.

Porter recense trois types de stratégies d'activité qu'il nomme « stratégies génériques » :

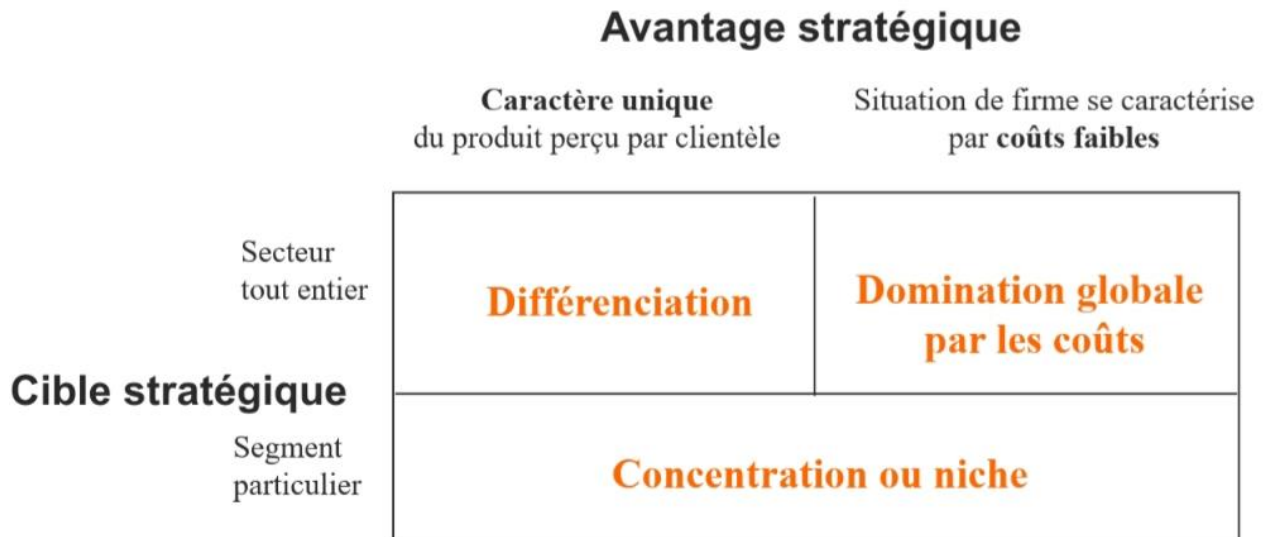
- stratégies de coût : l'accent est mis sur le prix ;
- stratégies de différenciation : l'accent est mis sur la valeur perçue ;

²³ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

– stratégies de focalisation : l'accent est mis sur le prix ou sur la valeur perçue, mais ne vise qu'un segment du secteur.

Figure 06 : les stratégies génériques de Porter



Source : M.Porter. (2000). *Avantage concurrentiel*. paris : Economica

- **Les stratégies de coût**

Les stratégies de coût consistent à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même valeur perçue. L'avantage concurrentiel sera obtenu à partir de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. A condition que soit le prix qui détermine le choix du consommateur. Autrement dit, il faut que le marché soit « élastique au prix ». ²⁴

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors systématiquement et à long terme à réduire ses coûts ; Ce qui engage toute l'entreprise dans une direction unique.

L'entreprise peut alors adopter des stratégies lui permettant d'abaisser les coûts :

- **La stratégie de volume**

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Plus une entreprise produit de biens et plus le coût unitaire de ces biens diminue.

²⁴ Johan Bouglet, op cit.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Trois mécanismes peuvent expliquer la relation décroissante entre coût unitaire et production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage. Les entreprises optant pour une stratégie de volume vont chercher à activer ces mécanismes afin de baisser leurs coûts et par conséquent leurs prix.

– La stratégie d'impartition

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les activités apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer le coût des autres fonctions. L'identification des fonctions à externaliser peut se faire grâce à la chaîne de valeur. Le choix de l'impartition doit reposer sur un diagnostic solide. En effet, l'entreprise ne doit pas perdre la maîtrise d'activités certes coûteuses, mais stratégiques.

• Les stratégies de différenciation

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. Il s'agit de bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents. Il est important que l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle.

– La stratégie de différenciation par le haut

Une stratégie de différenciation vers le haut exige des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure. L'entreprise peut recourir au marketing et faire en sorte que le consommateur reconnaisse une originalité aux biens ou services offerts par l'entreprise, et le préférer à ceux de ses rivaux.

– La stratégie de différenciation par le bas

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est faible et donc à prix réduit. La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préférant acheter des produits à bas prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne ou voir faible et vont se tourner vers son offre. La réussite d'une stratégie de différenciation vers le bas dépendra de l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, par rapport à la qualité du produit. Les périodes de crise favorisent ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

d'achat, et cherchent à épargner. Mais aussi faut-il réussir à faire correspondre les attentes des clients, l'offre des entreprises et le prix de revient des produits.

- **Les stratégies de focalisation**

Les stratégies de focalisation consistent à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et à y appliquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue. On parle aussi de stratégie de niche. Avant d'entamer ce type de stratégie, il est utile de réaliser un diagnostic stratégique solide et de vérifier que certaines conditions sont respectées :

- la taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- les ressources spécifiques détenues par la firme, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence).

Le diagnostic stratégique doit être actualisé en continu, pour s'assurer que le segment conserve sa spécificité et que la demande y existe toujours.

1.4.4. Le déploiement Stratégique

Le déploiement stratégique constitue la dernière étape de la démarche stratégique. Une fois que l'entreprise aura réalisé le diagnostic stratégique, défini les stratégies sur chaque DAS. Elle va lui falloir déterminer comment mettre ces stratégies en œuvre.

Les différentes modalités de déploiement de la stratégie

- **Faire seul** : signifie, pour l'entreprise, ne pas avoir recourt à un partenaire externe. Elle utilise ses propres ressources et compétences afin d'exploiter les DAS voulus selon la stratégie choisie. Les ressources et compétences peuvent être développées par l'entreprise elle-même (stratégie de croissance interne) ou être intégrées par fusion ou acquisition (stratégie de croissance externe).
- **Faire faire** correspond à la décision d'externaliser une partie des tâches pour une activité donnée. Dans ce cas, il est utile de s'assurer de la fiabilité des prestataires.
- **Faire avec** signifie recourir à un ou plusieurs partenaires externes. Qu'il s'agisse d'Alliance ou de partenariat, dans tous les cas il est question d'accords passés entre

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

plusieurs partenaires (deux le plus souvent). Mais, contrairement au partenariat, l'alliance concerne des entreprises appartenant au même champ concurrentiel.

1.5. Les Outils d'aides à l'élaboration de la stratégie

- **Les matrices stratégiques**

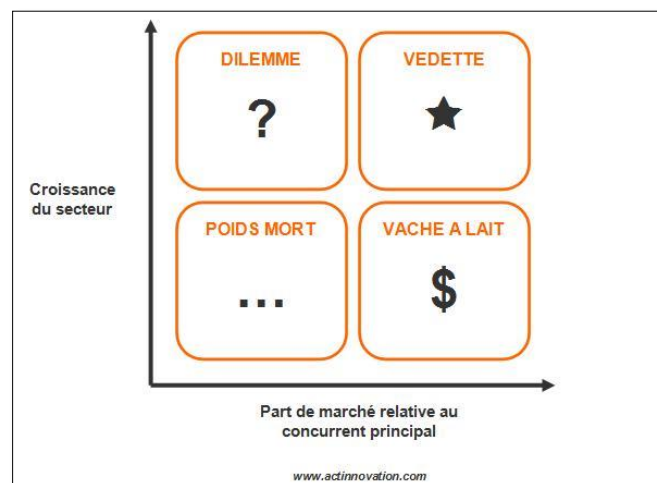
De nombreux cabinets de conseil tels que : BCG, Arthur D. Little, McKinsey...ont développé leurs propres matrices. Toutefois, ces matrices ont toutes, une représentation graphique et synthétique de l'ensemble des DAS de l'entreprise et le même principe de construction : les DAS sont placés dans la matrice en termes d'opportunités/menaces (attrait de l'environnement) et de forces/faiblesses (atouts de l'entreprise).

Cependant, elles se distinguent entre elles par la façon dont elles font la synthèse du diagnostic. Les opportunités/menaces peuvent être résumées par : Le taux de croissance du marché (BCG) ; Un indicateur composite (McKinsey) ; La maturité du métier (Arthur D. Little). De même, les forces/faiblesses sont différemment appréciées, grâce à :

- la part de marché relative (BCG) ;
- un indicateur composite propre à chaque entreprise (McKinsey) ;
- la position de l'entreprise vis-à-vis des facteurs clés de succès (FCS) du DAS (Arthur D. Little).

Une autre distinction concerne le degré de précision recherché. Par exemple, la matrice du BCG contient 4 cadrans, là où celle de McKinsey en retient 9 et celle d'Arthur D. Little 20.

Figure 07 : La matrice BCG



Source : Laurent Giraud, Kevin J Johnson, David Autissier, « les 100 schémas du management »

Figure 08 : La matrice ADL

		Degré de maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante				
	Forte	Développement naturel			
	Favorable			Sélection	
	Faible				
	Marginale				Abandon

Source : Laurent Giraud, Kevin J Johnson, David Autissier, « les 100 schémas du management »

Figure 09 : McKinsey

		Valeur de l'activité (Attrait)		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle (Atouts)	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Source: Laurent Giraud, Kevin J Johnson, David Autissier, « les 100 schémas du management »

- **Analyse SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) :

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation permet de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une, soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant) ²⁵

Figure 10 : Matrice SWOT



Source : Laurent Giraud, Kevin J Johnson, David Autissier, « les 100 schémas du management »

1.6. Objectifs d'une stratégie de diversification

La diversification influence la rentabilité des entreprises ; En effet, elle permet à l'entreprise de réaliser de nouveaux profits en ouvrant de nouveaux marchés, mais aussi d'améliorer son image de marque et d'attirer de nouveaux clients.

Une entreprise peut également choisir de se diversifier dans l'objectif de se libérer de la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, et voire même de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

²⁵ (Johnson.G), Scholes.K, R. Whittington, FRERY .F(2005), « Stratégique »,7e édition, Publié par Pearson Education France, p125

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

La diversification ne constitue pas une condition suffisante pour améliorer les performances des entreprises. En effet, la présence de nombreux facteurs internes à l'entreprise liés notamment à la structure organisationnelle, aux capacités de management est indispensable pour qu'une entreprise puisse mettre en valeur le potentiel de performances amené par la diversification²⁶.

1.6.2. Objectifs stratégiques et concurrentiels

- **Sur le plan stratégique**

L'analyse stratégique est basée sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cadre la diversification permet à l'entreprise d'élargir son champ d'activité et de se développer à long terme et de maintenir une distance par rapport à ses principaux concurrents.

La diversification de l'entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. La valeur étant selon M. Porter ce que les clients sont prêts à payer.

- **Sur le plan concurrentiel**

Selon Porter « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. »²⁷

Les entreprises doivent procéder à une analyse profonde de leur position concurrentielle et ce, dans l'objectif de pouvoir mettre en place une stratégie de diversification apte et adaptée à leur situation et permettre ainsi l'exploitation d'un potentiel existant et le développement de nouvelles formes d'avantages organisationnels et économiques.

1.6.3. Objectifs organisationnels et économiques

- **Sur le plan organisationnel**

Selon Orsoni (1987) ²⁸« la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité. »

²⁶ (Pasquier, 1993) Nomos. Diversification et performances. Martial Pasquier. Source : Die Unternehmung, 1993, Vol. 47, No. 6 (1993),

²⁷ (M.Porter, Avantage concurrentiel, 2000), Economica, paris.

²⁸ (O.Felix, 2005), « Corresponsable de l'organisation mondiale Corporate », paris

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

La diversification intègre de nouvelles compétences dans la gestion de nouveaux domaines d'activité et favorise ainsi les synergies entre anciennes et nouvelles activités permettant une bonne circulation de l'information au sein de la structure. La flexibilité de la structure dans la gestion de ses activités, lui permet de s'adapter à l'évolution de l'environnement, et reflète souvent mieux les perspectives de croissance et économique.

- **Sur le plan économique**

La diversification est une stratégie de minimisation du risque permettant de garantir un rendement meilleur. Elle permet aux entreprises d'accroître leur rendement en mettant en place de nouvelles offres attrayantes et compétitives.

1.6.4. Objectif croissance

a. Définition de la croissance

La croissance est un processus quantitatif d'augmentation de la taille de l'entreprise, de ses dimensions en termes de produits et de résultats ainsi que le changement de ses caractéristiques qualitatives. On parle dans ce cas de développement de l'Entreprise (modifications dans les structures et les activités). Une croissance régulière permet à l'Entreprise d'adapter son fonctionnement à son niveau d'activité ou à son marché.

b. Les modes de croissance

- **La croissance interne**

La croissance interne a pour but le développement de sa propre entreprise par la création de nouvelles unités de production, de canaux de distribution, d'action de commercialisation, d'achats d'actifs.

- **La croissance externe**

La croissance externe résulte du regroupement de plusieurs entreprises qui mettent en commun leurs efforts, leurs moyens, leurs clientèles, leurs capitaux, ... en vue de diversifier les activités de l'entreprise.

c. La croissance comme objectif de diversification

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

La diversification d'une entreprise constitue une des décisions fondamentales pour sa politique de croissance, elle peut être entreprise en appui soit sur des capacités techniques, soit sur des connaissances de marché.²⁹

Les travaux en finance d'entreprise évaluent l'impact des différentes stratégies poursuivies sur la performance des entreprises. C'est en particulier le cas pour la stratégie de diversification. Ainsi, les études empiriques ont mis en évidence que la stratégie de diversification est susceptible de créer plus ou moins de valeur³⁰.

En référence à l'économie industrielle, la diversification peut se justifier par rapport au pouvoir de marché qu'elle peut procurer. Villalonga (2000) relève trois motivations anticoncurrentielles à la diversification.

La première réside dans l'utilisation des profits dégagés dans une activité pour mener une guerre des prix dans une autre. La diversification permet également de maintenir une concurrence multi-marché avec des entreprises comparables. Elle peut enfin être le moyen d'acquérir des activités d'autres grandes entreprises pour affaiblir les plus petits concurrents.

La seconde perspective théorique qui permet de justifier la diversification est fondée sur la théorie des ressources et des compétences issue des recherches de Penrose. La diversification aurait lieu dans les entreprises qui possèdent des capacités excédentaires en termes de ressources et de compétences et qui sont transférables à d'autres secteurs. Il peut s'agir par exemple d'économies d'échelle (Penrose, 1959) lorsque l'entreprise utilise le même réseau de distribution et de marketing pour commercialiser toute une variété de biens et services. De même l'entreprise peut utiliser son personnel juridique et financier dans des secteurs très diversifiés.

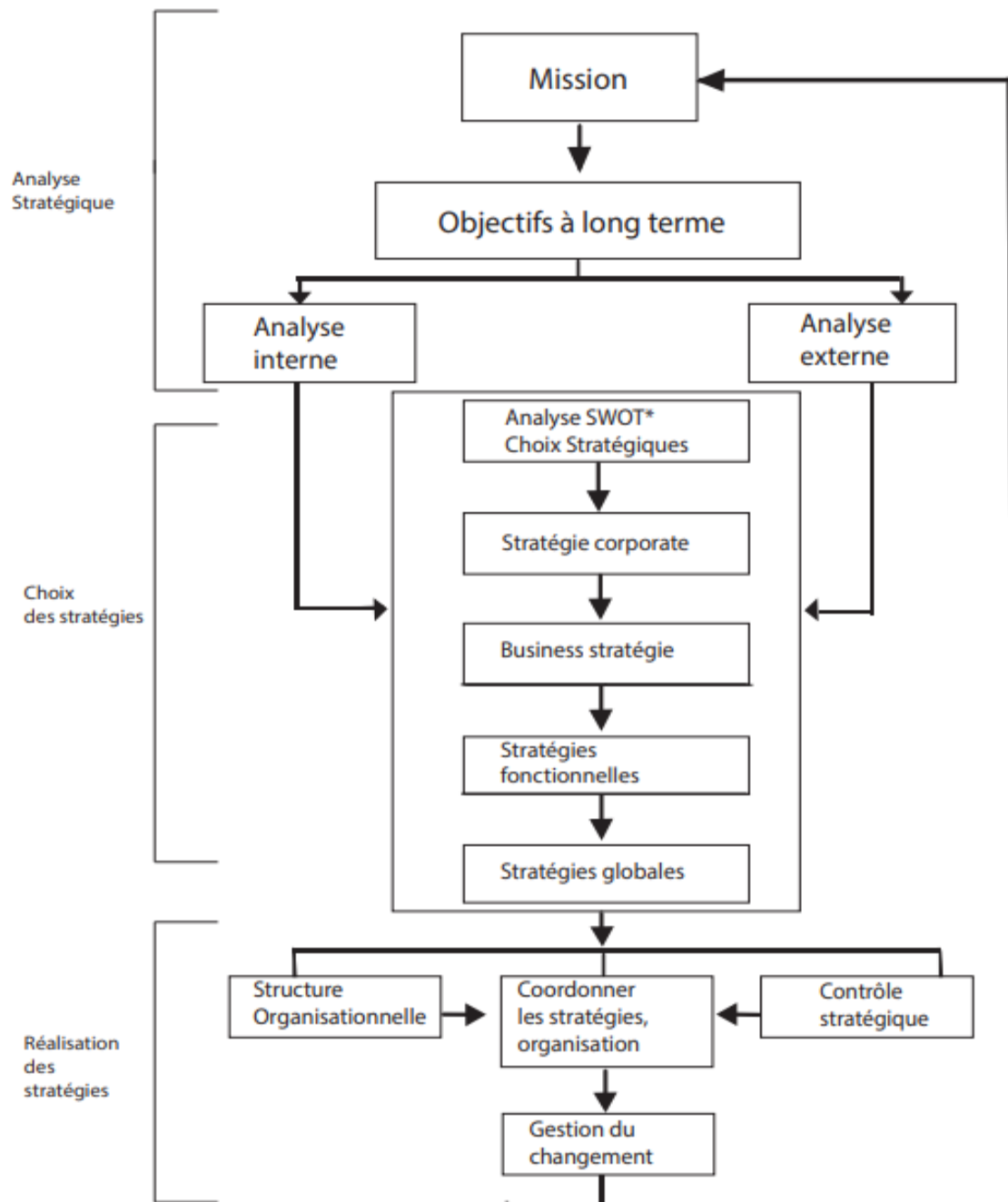
La diversification horizontale présente dans la pratique un avantage considérable du fait que s'agissant d'une clientèle que la firme connaît déjà, elle est donc en mesure d'éprouver, de mettre au point, et d'effectuer des pré-lancements à moindre frais et surtout plus rapidement.

Ainsi la diversification horizontale utilise dans l'immédiat, un effet synergétique sur le plan du marché et de ses ressources.

²⁹(H.F.Tecoz), « Politique de croissance des entreprises », P123-127

³⁰(Godard)Laurence Godard, « Stratégie de diversification et structure de propriété des entreprises françaises »,P1-5

Figure 11 : Les phases de la gestion stratégique³¹



Source : Giorgio Pellicelli « Stratégie d'entreprise », Broché, 2007

³¹(Pellicelli, 2007)Giorgio Pellicelli, « Stratégie d'entreprise », Broché, 2007

2. Implication de la théorie des Coûts de Transactions

L'analyse des facteurs à l'origine de la diversification conduit notamment à une exploration approfondie des frontières qui délimitent les différents domaines d'activités de l'entreprise. Nous ne pouvons parler de frontières sans évoquer la théorie des coûts de transaction de Coase (1937, 1960) et Williamson (1975, 1986).

2.2. Présentation de la théorie des coûts de transaction³²

La théorie des coûts de transaction s'est construite en plusieurs temps. La notion de coût de transaction est introduite pour la première fois par Ronald Coase dans son article « The Nature of the Firm » publié en 1937, il a soulevé la question de savoir pour quelle raison certaines actions économiques sont effectuées au sein d'une entreprise et non sur le marché. Il a identifié les coûts de transaction, tels que les coûts de recherche d'informations, les coûts de négociation et les coûts de surveillance, comme étant à l'origine de la création des entreprises.

Oliver Williamson a développé la théorie des coûts de transaction dans son livre « The Economic Institutions of Capitalism ». Il a souligné que les coûts de transaction peuvent être divisés en coûts de transaction de marché et en coûts de transaction de hiérarchie³³.

- Les coûts de transaction de marché sont ceux associés à la réalisation d'échanges sur un marché. Ces coûts incluent la recherche d'informations sur les fournisseurs ou les acheteurs potentiels, la négociation des termes du contrat, la supervision du respect des obligations contractuelles, etc. Lorsque ces coûts deviennent prohibitifs, les entreprises peuvent choisir de réaliser les transactions en interne, en utilisant une structure hiérarchique.
- Les coûts de transaction de hiérarchie sont ceux liés à la coordination des activités au sein d'une entreprise. Lorsqu'une entreprise se diversifie, elle intègre différentes activités complémentaires au sein de sa structure organisationnelle. Cela peut réduire les coûts de transaction en évitant les négociations complexes avec des partenaires externes et en facilitant la coordination et la communication internes.
- La frontière entre l'organisation et le marché peut donc être justifiée par un choix rationnel visant à minimiser les coûts (Santos et Eisenhardt, 2005)

³²(R.H.Coase, The nature of the firm vol 16), *Economica*, pp. 331-351.

³³(Williamson), « The economic institution of capitalism », The Free Press, New York.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Ces coûts peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs ; la complexité des transactions, la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence des échanges et le degré de compétition sur le marché. Par exemple, lorsque les actifs impliqués dans une transaction sont spécifiques à une relation particulière et ne peuvent pas être facilement réaffectés, les coûts de transaction peuvent être plus élevés.

2.3. Implication de la théorie des couts de transaction dans la stratégie de diversification

La théorie suggère que la diversification peut être motivée par la volonté de réduire les coûts associés aux transactions sur le marché. Les coûts de transaction incluent les frais de négociation, les coûts de recherche d'informations, les coûts de coordination et les risques d'opportunisme. En intégrant des activités complémentaires au sein d'une même entreprise, la diversification peut permettre de minimiser ces coûts. Une entreprise peut internaliser la production de composants clés plutôt que de les acheter auprès de fournisseurs externes pour éviter les coûts de transaction liés à la coordination et à la qualité. La diversification peut également réduire les couts de transaction en permettant à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle et en réduisant les coûts de coordination.

Il convient de noter que la diversification excessive peut également entraîner des coûts de coordination in (R.H.Coase)ternes élevés. La gestion de multiples activités peut être complexe et exiger des ressources considérables. Par conséquent, il est important de trouver un équilibre entre les avantages de réduction des coûts de transaction et les coûts internes associés à la diversification.

La théorie des coûts de transaction fournit un cadre d'analyse intéressant pour comprendre les fondements théoriques de la diversification. En identifiant les coûts associés aux échanges économiques, cette théorie met en évidence les motivations et les effets de la diversification stratégique. Les travaux de Ronald Coase et d'Oliver Williamson ont émis les bases de cette théorie, et leurs contributions ont été développées et approfondies par de nombreux chercheurs dans le domaine. L'application de la théorie des coûts de transaction permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées en matière de diversification, en évaluant les coûts et les avantages potentiels de l'intégration interne des activités complémentaires.

3. Implication de la théorie des Ressources et Compétences

La théorie des ressources et compétences se révèle être un cadre conceptuel puissant pour comprendre les fondements théoriques de la diversification. Dans l'implication de la théorie des ressources et compétences dans la stratégie de diversification des entreprises, nous examinons les perspectives théoriques telles que développés par des chercheurs renommés Barney³⁴, Wernerfelt³⁵, et Teece.

3.2. Présentation de la théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences permet de mettre en évidence l'importance des ressources internes (tangibles et intangibles), des compétences distinctives et des capacités dynamiques dans le maintien de l'avantage concurrentiel durable des entreprises. Selon cette théorie, la création et l'exploitation efficace de ces ressources et compétences est essentielle pour obtenir des performances supérieures et maintenir une position concurrentielle solide sur le marché.

– Ressources tangibles et intangibles

Les ressources tangibles représentent les actifs matériels et physiques d'une entreprise, tels que les installations, les équipements, les matières premières et les infrastructures. Elles peuvent être facilement observables et quantifiables.

En revanche, les ressources intangibles font référence aux actifs immatériels qui confèrent un avantage concurrentiel à une entreprise. Elles comprennent certains éléments tels que : la marque, la réputation, la propriété intellectuelle, les brevets, les droits d'auteur, les compétences organisationnelles, la culture d'entreprise, les relations avec les clients et les fournisseurs, ainsi que les connaissances et l'expertise des employés. Les ressources intangibles sont plus difficiles à observer et à évaluer, mais elles peuvent être une source de différenciation significative pour une entreprise.

– Compétences distinctives

Les compétences distinctives se réfèrent aux capacités et aux connaissances spécifiques d'une entreprise, qui lui procurent un avantage concurrentiel. Ces compétences peuvent être techniques, opérationnelles, organisationnelles ou relationnelles. Elles permettent à l'entreprise d'accomplir des tâches ou d'offrir des produits ou services d'une manière unique

³⁴ (J.B.Barney, 1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, P120.

³⁵(B.Wernerfelt), « Strategic Management Journal »vol5, P 171-180

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

et difficilement imitable par les concurrents. Les compétences distinctives peuvent découler des ressources tangibles ou intangibles de l'entreprise.

– Capacités dynamiques :

Les capacités dynamiques fait référence à la capacité d'une entreprise à s'adapter et à évoluer dans un environnement en perpétuel mouvement. Elles permettent à une entreprise de s'adapter aux changements du marché, d'exploiter de nouvelles opportunités et de se réinventer. Les capacités dynamiques englobent l'apprentissage organisationnel, la flexibilité, l'agilité et la capacité à intégrer de nouvelles compétences ou ressources.

– Avantage concurrentiel durable :

L'avantage concurrentiel durable représente l'avantage concurrentiel d'une entreprise qui est difficile à imiter ou à surpasser par ses concurrents sur une période de temps prolongée. Cela signifie que l'entreprise est capable de maintenir une position supérieure sur le marché et de générer des performances supérieures à long terme.

3.3. Implication de la théorie dans les stratégies de diversification

La théorie des ressources et des compétences met l'accent sur les avantages concurrentiels et la création de valeur à travers la diversification. Selon cette perspective, les entreprises peuvent compter sur leurs ressources uniques et leurs compétences distinctives pour pénétrer de nouveaux marchés ou industries. La diversification permet alors à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel durable basé sur ses ressources spécifiques et difficiles à imiter.

Les capacités dynamiques jouent un rôle essentiel dans la stratégie de diversification, car elles permettent à une entreprise de développer de nouvelles activités diversifiées en tirant parti de ses compétences existantes, en s'adaptant aux nouvelles exigences du marché et en saisissant les opportunités qui se présentent.

Selon Chandler « 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»

La théorie des ressources et des compétences souligne également la nécessité de rechercher une cohérence stratégique lors de la diversification. Il est crucial que les nouvelles activités diversifiées soient en harmonie avec les compétences et les ressources existantes de

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

l'entreprise. L'exploitation de synergies entre les différentes activités diversifiées peut renforcer la position concurrentielle globale de l'entreprise.

Section 02 : Les Types et Déterminants de la stratégie de diversification

1. Types de stratégie de diversification

Les entreprises ont un intérêt d'élargir leur gamme de produit, pour acquérir plus de part de marchés. Pour Kotler et Dubois, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là. Il s'agit donc ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale.

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique;
- La dimension filière « intégration » ou plutôt « la diversification verticale » ;
- La dimension activité autrement dit « la diversification horizontale ».

1.1.La diversification géographique

Elle intervient dans le cas où une entreprise sort de son marché actuel pour pénétrer une autre zone où les facteurs clés de succès sont différents. Dans ce marché nouveau l'entreprise peut fabriquer et vendre les mêmes produits, tout en changeant les réseaux et règles de distribution, dans ce cas elle génère souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite.

1.2.La diversification verticale

Elle consiste à prendre place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique actuel, soit vers l'aval. L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- La constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements en amont ou des débouchés en aval ;

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

- Une différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par service d'une plus grande qualité;
- La maîtrise d'une technologie supplémentaire dans une même filière de production, mais à différentes étapes du cycle de fabrication;
- La réduction des coûts de production liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes.

D'autre part, l'intégration permet d'économiser les coûts de transaction inhérents à toute relation entre deux entreprises, en particulier quand elles appartiennent à deux maillons de même filière. Il s'agit des coûts d'information et de communication dans le cadre de contrat, des pertes et coûts de renégociation si le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.

Le déploiement dans une même filière peut donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, et conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale. Il faut donc examiner avec précision le potentiel compétitif apporté par l'intégration. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière, doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût et de qualité.

1.3.La diversification horizontale

Dans cette stratégie l'entreprise aborde des domaines d'activités différentes de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. Quant à la politique de conglomérat de certaines entreprises, elle assimilable à une diversification dans toute les directions en termes de domaine d'activité. L'entreprise de ce type s'appuie également sur des compétences communes, sa capacité financière et son savoir faire en matière de gestion et d'organisation.

- En examinant les travaux de différents chercheurs, nous distinguons deux types de diversification ; liée ou concentrique et la diversification non liée ou conglomérale :

1.4.La diversification liée ou concentrique « L'union fait la force »

La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. La diversification liée vise à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et compétences, qui sont ensuite appliquées dans d'autre activité.ces dernière sont généralement de nature technologique ou commerciale. Elle permet de créer une unité dans le groupe, de renforcer l'identité et la culture d'entreprise.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

Une entreprise est cohérente lorsque ses lignes d'activités sont reliées entre elles, dans le sens où elles partagent des caractéristiques communes. Une étude récente de Dosi et al (2019) a montré que la performance des firmes s'accroît avec le nombre de caractéristiques partagées entre les lignes d'activités et les interactions entre les produits qui composent le portefeuille d'activité.

1.5. La diversification non liée ou conglomérale

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle vise des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. Cela en réduisant tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre. Cependant, la diversification conglomérée présente toujours un certain risque de dissipation des ressources.

Tableau 01 : Typologie des diversifications

		NOUVEAUX PRODUITS	
		Technologie Connexe	Technologie Différente
N O U V E L L E	M O U S E	Diversification horizontale	
	S	Intégration Verticale	
	E	Diversification concentrique	
	L		
N	Diversification conglomérale		

Source : (H. Ansof), « Stratégie du Développement de l'entreprise »

2. Les déterminants ou motivations de la diversification

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits ; cela peut aussi avoir comme effet d'améliorer son image de marque, et ainsi attirer de nouveaux clients connaisseurs de la qualité des produits d'ores et déjà fournis par cette entreprise. Vendre sur différents marchés, c'est aussi un moyen de réduire les risques de faillite de l'entreprise si un des marchés de l'entreprise s'écroule.

Une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un le but d'éviter d'être la dépendance vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

Dans la plus part des entreprises diversifiées, on distingue deux sortes de logique de constitution de ces entreprises : celles qu'ont été bâtis sur une logique financière, et celles qui se sont développées selon une logique technico-économique appelé aussi logique industrielle.

a. La logique financière

La logique financière consiste à saisir des opportunités de diversification choisies sur des critères de (rentabilités/risque), la nouvelle activité présente de fortes perspectives de rentabilité et permet de contrebalancer les risques financiers inhérents aux activités existantes.

b. La logique industrielle

La diversification suivant une logique technico-économique ajoute aux objectifs financiers d'autres objectifs d'ordre économique, social et politique.

Dans certaines entreprises diversifiées, l'appartenance à la même industrie, les synergies exploitées contribuent à renforcer les liens entre activités. Dans d'autres entreprises, les activités requièrent des compétences similaires en matière de management pour cause de contextes concurrentiels ressemblant.

Selon Calorie et Harvatopoulos il n'existe pas qu'une logique technico-économique, mais plusieurs, ils ont en distingué quatre types qui guident les dirigeants dans leurs choix de nouvelles activités. Ces quatre type de logiques reposent sur le croisement de deux dimensions, d'une part, la main ouvre de diversification peut être offensive ou défensive et d'autre part, l'objectif principal recherché peut être soit la valeur économique de la nouvelle activité ou la cohérence avec les activités de base.

Chapitre I : cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification

- La diversification extension: vise à exploiter des ressources pour conquérir une bonne position concurrentielle dans de nouvelles activités.
- La diversification déploiement: à vocation offensive, a pour objectif d'entrer dans des activités sélectionnées pour leur objectif économique.
- La diversification relais: consiste à s'appuyer sur ses ressources dans le but de développer une nouvelle activité, qui permettra de compenser le déclin dans les activités de base ou de faire face à une forte dépendance sectorielle.
- La diversification redéploiement: elle permet également de compenser le déclin dans les activités de base ou à sortir d'un état de forte dépendance sectorielle en étant dans des activités à forte valeur économique.

Conclusion :

La diversification stratégique repose sur des fondements théoriques importants. La théorie des coûts de transaction met l'accent sur la réduction des coûts de transaction en intégrant des activités complémentaires, tandis que la théorie des ressources et des compétences met en évidence l'exploitation des ressources uniques et des compétences distinctives.

Les théories des coûts de transactions et des ressources et compétences jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de diversification. En comprenant les coûts de transactions potentiels et en évaluant les ressources et compétences existantes, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées quant à la meilleure approche pour diversifier leurs activités. En combinant ces perspectives théoriques, les entreprises peuvent créer de la valeur en identifiant et en exploitant des opportunités stratégiques, tout en minimisant les risques et en optimisant leur position concurrentielle.

Chapitre II :
Le contexte de la recherche

Introduction

Le contexte de la recherche est essentiel pour comprendre les fondements et les motivations qui ont conduit à l'étude approfondie présentée dans ce mémoire.

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord le contexte agro-alimentaire à l'échelle mondiale, en soulignant les tendances et les enjeux qui ont façonné cette industrie. Ensuite, nous examinerons plus particulièrement le contexte de l'Algérie, en mettant en lumière les spécificités de son secteur agro-alimentaire.

Enfin, nous présentons l'entreprise, Cevital Agro-industrie, en soulignant son importance dans l'économie algérienne et son rôle dans la diversification de sa gamme de produits.

Section 01 : Contexte Agroalimentaire au niveau mondial et en Algérie

La transformation des produits agricoles endurées alimentaires stockables destinées à la consommation humaine et animale est une activité pratiquée par l'homme depuis les temps les plus anciens. Cette activité qui consistait essentiellement en la transformation des céréales en farine et semoule, la fabrication de fromage et de boissons fermentées ainsi que le séchage et le fumage de viandes et poissons se faisait de façon artisanale.

Cependant, le passage de la production artisanale aux manufactures industrielles va s'opérer progressivement. Les grandes firmes agroalimentaires ne feront leur apparition que vers la fin du 19^{ième} siècle et /ou le début du 20^{ième}. Toutefois, les structures de marché ne vont évoluer significativement qu'à partir de la Seconde Guerre mondiale¹.

1. Définition de l'industrie Agroalimentaire

L'industrie agroalimentaire se définit comme étant l'ensemble des entreprises qui participent à la transformation, à l'élaboration et au conditionnement des produits d'origine agricole en vue d'une consommation humaine ou animale².

¹Article publié par le comité d'organisation du 1^{ier} colloque international sur l'industrie Agro-alimentaire en Algérie. Université Abdelhamid MEHRI. Consantine.

² (Dictionnaire de Français Larousse)

Chapitre II : Le contexte de la recherche

Généralement, nous distinguons entre huit branches d'activités qui composent le secteur de l'Industrie Agro-alimentaire³

- **Industrie de la viande** : abattage du bétail, de la volaille, charcuterie, conserverie de viande ;
- **Industrie laitière** : fabrication du lait, du beurre, des yaourts, des fromages, du lait en poudre ou concentré, « crackage » du lait pour l'industrie alimentaire (caséine, lactose, protéines ultra-filtrées..), fabrication de crèmes glacées et glaces ;
- **Fabrication de produits alimentaires élaborés** : fruits, légumes, poissons, plats cuisinés et confitures ;
- **Fabrication de produits à base de céréales** : farine, pain et pâtisserie industriels, biscuits, biscottes, semoules et pâtes alimentaires, malt, amidon, féculés et produits dérivés, aliments pour animaux d'élevages et domestiques ;
- **Fabrication d'huiles, de corps gras et de margarines** ; huile de tournesol, huile colza, margarine ;
- **Industrie sucrière** ; sucre blanc cristallisé, sucre glace, sucre roux, assila ;
- **Fabrication de produits alimentaires divers** : chocolat, confiserie, café et thé conditionnés, épices, herbes aromatiques, condiments, vinaigres, sauces préparées, aliments diététiques, aliments pour bébés, produits de régime, petits déjeuners, entremets, desserts, bouillons, potages, levures, etc...
- **Fabrication de boissons et alcools** : vins, eaux de vie, distillation d'alcool, apéritifs, champagne, bière, cidre, jus de fruits et de légumes, autres boissons non alcoolisées, eaux minérales ;

³(studyrama formation, 2022)Article, <https://www.studyrama.com/formation/> Modifié le 20 mai 2022 | Publié le 01 mars 2006 (archive)

Chapitre II : Le contexte de la recherche

2. L'industrie agroalimentaire au niveau mondial

L'industrie agroalimentaire occupe une place prépondérante dans le PIB de nombreux pays. Les secteurs agricole et agro-alimentaire assurent entre 20 et 30 pour cent du PIB de la majorité des pays les moins avancés (PMA). Son importance s'explique à la fois par une proximité technique et économique avec l'agriculture et par une fonction de demande incontournable : l'alimentation. Cependant, cette industrie est d'une grande hétérogénéité dans sa structure et dans l'espace géographique. Elle est composée de nombreuses filières : transformation des céréales, des oléagineux, des produits animaux..., dont les caractéristiques technologiques, économiques et managériales confèrent à chacune d'entre elles des spécificités marquées. Par ailleurs, les contraintes agro-climatiques, de marché et de niveau économique font que les profils de l'industrie agroalimentaire sont variables selon les pays⁴.

L'industrie agroalimentaire explore aujourd'hui des domaines technologiques très avancés, certes controversés mais à posteriori prometteurs, notamment les organismes génétiquement modifiés OGM et les procédés d'extraction et de transformation, qui semblent tracer le futur de cette industrie.

Cependant, les questions déontologiques vis-à-vis de l'écologie et de l'impact à long terme sur la santé publique, pèsent de plus en plus lourdement dans les débats internationaux et nationaux sur l'avenir de l'IAA.

2.1. Contexte économique actuel

Le secteur agroalimentaire mondial a essuyé au cours de l'année écoulée plusieurs chocs – géopolitique, climatique et biologique. Les entreprises du secteur agroalimentaire ont dû faire face aux conséquences de la guerre en Ukraine, après l'invasion du pays par la Russie (étant donné que ce sont tous les deux d'importants exportateurs mondiaux de céréales), L'Ukraine est en effet un exportateur mondial de premier rang de céréales (9% des exportations mondiales de blé en 2019) et d'huiles végétales. La Russie est également un important exportateur de céréales (16% des exportations mondiales de blé). De surcroît, la Russie et son allié biélorusse sont parmi les plus importants exportateurs mondiaux de fertilisants.

⁴Article publié par le comité d'organisation du 1^{ier} colloque international sur l'industrie Agro-alimentaire en Algérie, op.cit

Chapitre II : Le contexte de la recherche

L'indice FAO des prix alimentaires a atteint en mai 2022 sa valeur la plus élevée depuis septembre 2011. L'augmentation des cours de l'énergie et des fertilisants avaient provoqué la flambée des prix alimentaires. Les entreprises du secteur continuent à être impactées par les cours élevés de l'énergie et des intrants.

Les phénomènes climatiques extrêmes se manifestent désormais à un rythme jamais vu depuis le début du XXe siècle. Si les niveaux de récoltes sont hétérogènes d'une région à l'autre, la FAO estime néanmoins que les niveaux de production céréalières de la saison en cours (juillet 2022-juin 2023) seront en-deçà de la saison précédente, marquant un ralentissement des gains de rendements et des superficies exploitées⁵.

Aux épisodes météorologiques intenses, s'associe l'intensification des épizooties (grippe aviaire, peste porcine africaine) qui accroît les risques sur le segment de l'élevage mondial et sur la volatilité des prix des intrants fourragers ; En effet, les occurrences d'épizooties de ces dernières années ont sérieusement affaibli les rendements du bétail – telles que la grippe aviaire en Europe (46 millions de volailles abattues au 1er semestre 2022) et la peste porcine africaine en Chine (240 millions de porcs abattus entre 2018 et 2019). Les conséquences sont perceptibles sur l'offre de viande (et son prix) directement mais également sur le prix des céréales (notamment le maïs) et fourrages.

2.2. Risques climatiques et biologique

L'année 2022 a marqué le retour des craintes de crise alimentaire à grande échelle dans les économies émergentes et de pénuries de biens alimentaires dans les économies avancées. 2023 portera peu ou prou les mêmes inquiétudes. La baisse marquée de la production de maïs en Europe, les menaces de sécheresses estivales qui pourraient menacer les rendements – de blé dans l'hémisphère nord et de maïs dans l'hémisphère sud – font planer le risque de pénuries d'approvisionnement en Europe et l'affaiblissement de l'ensemble de la chaîne de valeur agroalimentaire.

De même, les mesures douanières sur l'importation d'engrais pourraient être levées provisoirement afin d'alléger les coûts de production. En effet, l'augmentation des prix des

⁵(études économiques et risque pays Agro-alimentaire , 2023)<https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Agroalimentaire>. Dernière mise à jour : juillet 2023

Chapitre II : Le contexte de la recherche

intrants chimiques a pesé sur la saison 2021/22 et compromis une production suffisante (ex : maïs). Toute action susceptible d'endiguer l'augmentation des prix à la consommation sur les produits alimentaires est accueillie favorablement par les Etats.⁶

Enfin, l'augmentation des flux de céréales ukrainiennes, dont les exportations par la Mer noire sont limitées, vers les pays limitrophes dans cette zone, pourrait à court terme créer des distorsions de concurrence au sein de l'Union Européenne. Ainsi, en décembre 2022, 3 millions de tonnes de céréales avaient été exportées vers l'Europe, selon le directeur général adjoint de la Commission européenne. Les instances bruxelloises, qui se saisissent de ce sujet, pourraient débloquer des leviers financiers afin de résorber cette anomalie concurrentielle.

3. L'industrie agroalimentaire en Algérie

En Algérie, l'agriculture et l'industrie agroalimentaire revêtent une importance primordiale dans l'économie nationale dans la mesure où elles contribuent à assurer la sécurité alimentaire du pays. En 2016, elles emploient, à elles seules, près de 23% de la population active et contribuent aujourd'hui à 12% du produit intérieur brut (PIB) de l'Algérie (dont 2% pour l'industrie agroalimentaire (IAA)). Les IAA représentent au moins 17 000 entreprises et génèrent plus de 140 000 emplois mais le secteur exporte très peu, malgré le potentiel pour certains produits. Pour y arriver, l'industrie doit continuer à se développer, à se moderniser et à améliorer ses standards⁷.

Cependant, le secteur de l'agriculture fait face aujourd'hui à un double problème ; d'une part le recours aux importations pour les principaux produits et intrants agricoles, d'autre part la faiblesse des performances au niveau des systèmes de production, de transformation et de commercialisation pour des produits destinés tant au marché national qu'à l'exportation.

En mars 2010, une stratégie industrielle dédiée au secteur des IAA a été élaborée. Elle a été définitivement adoptée en 2013. Cette stratégie se décline en six axes:

1. Accroître la productivité de l'industrie,
2. Densifier le tissu des IAA,

⁶<https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Agroalimentaire>.op.cit

⁷ (Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, 2015) Agroligne. (2015), n° 97

Chapitre II : Le contexte de la recherche

3. Substituer la production nationale aux importations,
4. Mettre à niveau les IAA et leurs partenaires publics aux normes internationales,
5. Adapter les produits pour les marchés à l'export et
6. renforcer les compétences managériales des entreprises.

L'industrie agroalimentaire constitue effectivement un des moteurs potentiels de la croissance économique hors hydrocarbures. Il s'agit cependant d'une industrie déconnectée de l'amont agricole, puisque 72 % des consommations intermédiaires sont importées. Elle place notamment l'accent sur la poursuite de l'intensification intégrée des filières agricoles, en privilégiant l'accroissement de la production dans un but de substitution à l'importation et de promotion de l'exportation.⁸

3.1. Les branches de l'industrie agroalimentaire en Algérie

3.1.1. L'industrie céréalière

L'Algérie est l'un des pays les plus grands consommateurs de céréales au monde derrière l'Indonésie, l'Égypte. La consommation humaine moyenne est évaluée plus de 200 kg de céréales par an et par habitant (9 Mt par an, toutes céréales confondues). Les importations algériennes de céréales sont comprises, selon les années, entre 8 et 11 M t (dont 3 M t de maïs destiné à l'alimentation animale).⁹

L'activité de l'industrie céréalière principalement orientée vers la production de farine et de semoule. Certains moulins ont également tendu leur activité grâce à l'installation d'un procès de fabrication d'aliment du bétail (Fabrication de son cube). D'autres se sont carrément érigés en complexes agroalimentaires spécialisés également dans la fabrication de : pâtes, couscous, biscuits,...

3.1.2. L'industrie laitière

L'Algérie est l'un des premiers consommateurs laitier du Maghreb, avec une consommation de l'ordre de 140 l/habitant/an. L'Algérie importe 260 à 300 000 tonnes de poudre de lait par an, pour une valeur de 800 à 900 M EUR.

⁸ (pasa algérie)<https://pasa-algerie.org/le-contexte/201>

⁹ Agroligne. (2015), op cite, n° 97.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

La production nationale de lait de vache est de l'ordre 2,4 Md de litres par an ; Cependant, seulement 0,9 Md de litres est collecté pour l'industrie.

En plus des 15 entreprises du groupe public GIPLAIT, une centaine d'entreprises privées de différentes tailles, représentent ce secteur d'activité.

Les principales filières de cette industrie sont :

- **Le Lait Pasteurisé Conditionné (LPC) en Sachets de 1 litre**

Marché estimé à 1,5 milliard de litres par an. La production de LPC est dominée par les laiteries du groupe GIPLAIT qui représentent près de 60% de la production. Les laiteries privées n'investissent que peu ou pas dans le LPC et s'orienter vers la production des drives du lait tels que : les yaourts, les fromages, ...etc.¹⁰

- **Le lait UHT – Brique carton ou bouteille**

Marché estimé à 150 millions de litres par an. Candia Algérie détient la moitié de ce marché mais d'autres marques telles que : Lactel (Ifki Lait), Sidi Fredj (RC Industries), Tell (Giplait), O'Lait (Colaital), Hodna, Trèfle, Soummam, Palma Nova,... connaissent une nette progression.

- **Le lait instantané en poudre (40 000 t par an) et les laits infantiles**

Le marché du lait en poudre (surtout en boîtes de 500g) est dominé par certaines marques telles que : Gloria, Loya, Celia, Novilait, Nespray, Candia,...

Toutefois, il y a lieu de préciser que les entreprises Algériennes ne font que conditionner le lait instantané importé.

Le marché des laits infantiles est évalué à 15 000 tonnes par an environ, les principales marques sont : Régilait, Gallia, Celia, Guigoz, Nestlé/Gerber-Nidal-Nespray, Blédina/Danone

- **Le Fromage**

La production annuelle est estimée à 100 000 tonnes par an. Les entreprises locales fabriquent essentiellement du fromage fondu (80-90 000 t/an), fromage à pâte molle de type Camembert-Brie (7-8 000 t/an) et des fromages de type petits suisses naturels ou aromatisés (6-7 000 t/an).

¹⁰Agroligne. (2015), op cite.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

La production de fromage à pâte pressée est faible (2000 t/an) et se développe lentement (manque de lait et de tradition de fabrication y afférentes).

Les principaux producteurs de fromages à pâte molle en Algérie sont les unités de production de : Beni Tamou/Président, Safilait, Tifra lait/Tigre de Marzana, Trèfle/Sidi Saada, DBK (Tassili), Pâturages d'Algérie. Les producteurs de fromages frais sont Lactalis LBT, Aurès, Tell, Soummam, Danone, Hodna, Giplait.

La vache qui rit demeure le leader incontesté du marché des fondus devant Algérie Crème/La Jeune Vache, Priplait/ Ikil, Falait/Tartino, Goumidi-O'Kids, Lactalis/Alvita,...

Parallèlement, l'Algérie importe 6 000 t/an de Maasdam (portionné et emballé en Algérie), 3 000 t de Kiri venant de Pologne, et très peu de spécialités de France, du Danemark et d'Italie.

- **Les yaourts & desserts**

Production estimée à 500 000 tonnes par an. Le marché progresse de 10% par an environ. Les plus grands producteurs de yaourts en Algérie sont Soummam, Danone, Hodna et Trèfle, ainsi que quelques usines du groupe Giplait et de plus en plus de laiteries de taille moyenne. Les leaders dans ce domaine sont Soummam avec environ 45 % du marché et Danone avec environ 25 % suivi par Hodna et Trèfle.

- **Les laits caillés/fermentés**

Marché de 300 000 tonnes par an. Le marché des laits fermentés comprend les yaourts à boire, LBEN (caillé de lait partiellement écrémé) et RAIB (lait entier caillé). Ces produits sont conditionnés dans des bouteilles en plastique de 01 litre ou en sachet souple de 01 litre.

- **Les crèmes glacées**

Marché estimé à 30 millions de litres /an. Il existe une cinquantaine de producteurs de crèmes glacées, il s'agit de petits producteurs saisonniers ou d'artisans et que quelques industriels. Ce secteur est tributaire de la disponibilité de matières premières : poudres de lait, purées de fruits, arômes,...6. Parmi les plus grands producteurs, nous pouvons citer : Prima Glaces, ItalCrem (EurlMazafroid), Glaces Mosta, Casa Glaces, Gini Glaces,...

3.1.3. L'industrie huiles et corps gras

Ce secteur exige des investissements lourds. Il est dominé par quelques grands producteurs à savoir, CEVITAL, Safia, AFIA Algérie et la Belle. Pour sa part, la production de l'huile d'olive est en nette progression. La filière est partagée entre plusieurs dizaines de

Chapitre II : Le contexte de la recherche

producteurs. Certaines de ces huiles, dont la qualité est appréciée, ont réussi à se placer sur le marché Européen.¹¹

Cevital est un des principaux acteurs dans le domaine du raffinage des huiles et dans la production d'huile et de margarine.

3.1.4. L'industrie des boissons (BRSA, jus, eaux en bouteilles)

En Algérie, les boissons représentent 14% de la production totale du secteur agroalimentaire, 15% des consommations intermédiaires et 13% de la valeur ajoutée. L'APAB (Association des Producteurs Algériens des Boissons, estimait le chiffre d'affaires du secteur à 215 Md de DA en 2011 (84 Md pour les boissons gazeuses, 35 Md pour les boissons fruitées, 83 Md pour les boissons alcoolisées, 12 Md pour les eaux embouteillées).

Le secteur est presque entièrement aux mains du privé. L'APAB est une des associations les plus dynamiques du secteur alimentaire. Elle regroupe une trentaine de producteurs qui détiennent 85 % du marché.

Le marché des eaux minérales et eaux de sources est dominés par les grandes marques telles que Nestlé, LallaKhedidja (Cevital), Saïda (groupe Yaïci), Batna (groupe Attia), Benharoun et Mouzaïa (groupe SIM), ...

Les boissons gazeuses représentent 81% du marché des boissons aux fruits contre 15% pour les boissons lactées aux fruits, 4% pour les nectars et seulement 1% pour les jus pur fruit.

La consommation de boissons alcoolisées est estimée à 5l/habitants/an de bière et 1,5 l/habitant/an pour le vin. Le marché de la bière est essentiellement approvisionné par des producteurs locaux tels que : Castel, Heineken, Brasseries de l'Atlas,... Cependant, l'Algérie a importé environ 500 000 hl de bière en 2013. Pour le vin, il s'agit surtout d'une production locale (500 000 hl/an) et un peu d'importations (50 000 hl).¹²

3.1.5. L'industrie sucrière

La consommation moyenne de sucre en Algérie est de l'ordre de 30 kg par habitant et par an. Compte tenu de l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut (essentiellement du sucre de canne) est importée. Au fil des années, l'Algérie s'est mise à importer de moins en moins de sucre raffiné et de plus en plus de sucre

¹¹ (Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, 2017)Agroligne (2017).

¹²Agroligne. (2015), OP CITE.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

roux. Le Brésil, fournit 80% des besoins de l'Algérie en sucre roux. Une partie appréciable du sucre roux raffiné en Algérie est réexportée.

L'industrie sucrière est dominée par Cevital qui contrôle à lui seul près de 80% du marché du sucre devant le groupe Berrahal d'Oran et la Sorasucre d'Annaba.

Section02 : Présentation de Cevital Agro-industrie

Dans cette première section nous allons voir en premier lieu la présentation du groupe Cevital, son évolution historique, sa fiche signalétique, ses différentes filiales, sa situation géographique, ses principaux partenaires, sa structure organisationnelle et ses objectifs ainsi que ses missions.

1. Présentation du groupe Cevital

CEVITAL est une entreprise créée par l'entrepreneur ISSAD REBRAB le 02 mai 1998, avec un capital privé 68,76 milliards de dinars, c'est une société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr Issad REBRAB¹³ et fils (Omar, Malik, Linda, Yacine et Salim), elle est implantée à l'extrême Est du port de BEJAIA, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production, équipées de la dernière technologie et qui poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, fait d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Agro-industrie est le plus grand groupe privé en Algérie à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Elle exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en Europe, Numidie, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Cevital est porté par 18 000 employés répartis sur 3 continent, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

Le Groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Cevital mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

¹³Issad REBRAB est un homme d'affaires algérien né en 1944 dans la province de Tizi-Ouzou, et il est le fondateur du groupe industriel CEVITAL, avec une grande vision, "Voir grand, commencer petit et aller vite"

Chapitre II : Le contexte de la recherche

En France, tout comme en Espagne ou en Italie, le Groupe Cevital a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement : la Co-localisation. Celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur redonner une nouvelle vie.¹⁴

2. Evolution historique du groupe Cevital¹⁵

Pendant presque 30 ans, I. Rebrab s'est investi dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie.

L'entreprise a racheté ou créé plusieurs sociétés, notamment l'entreprise de chaudronnerie (SACM) d'Oran qui avait 180 employés à l'époque. Finalement, tous ces efforts ont abouti à la création de METAL SIDER en 1988, à l'époque la plus grande société du groupe et la plus grande du secteur privé en Algérie avec plus de 1000 employés.

En 1992, l'entreprise réalisait déjà un chiffre d'affaires équivalent à 300 millions de dollars et un résultat net de 33 millions de dollars. » Par la suite, grâce aux liquidités dégagées par les activités métallurgie et sidérurgie, le groupe Rebrab rachète l'activité IBM en Algérie (1991), celles de Rank Xerox (1992) et avec l'ouverture du secteur de la presse, crée le quotidien Liberté en 1991.

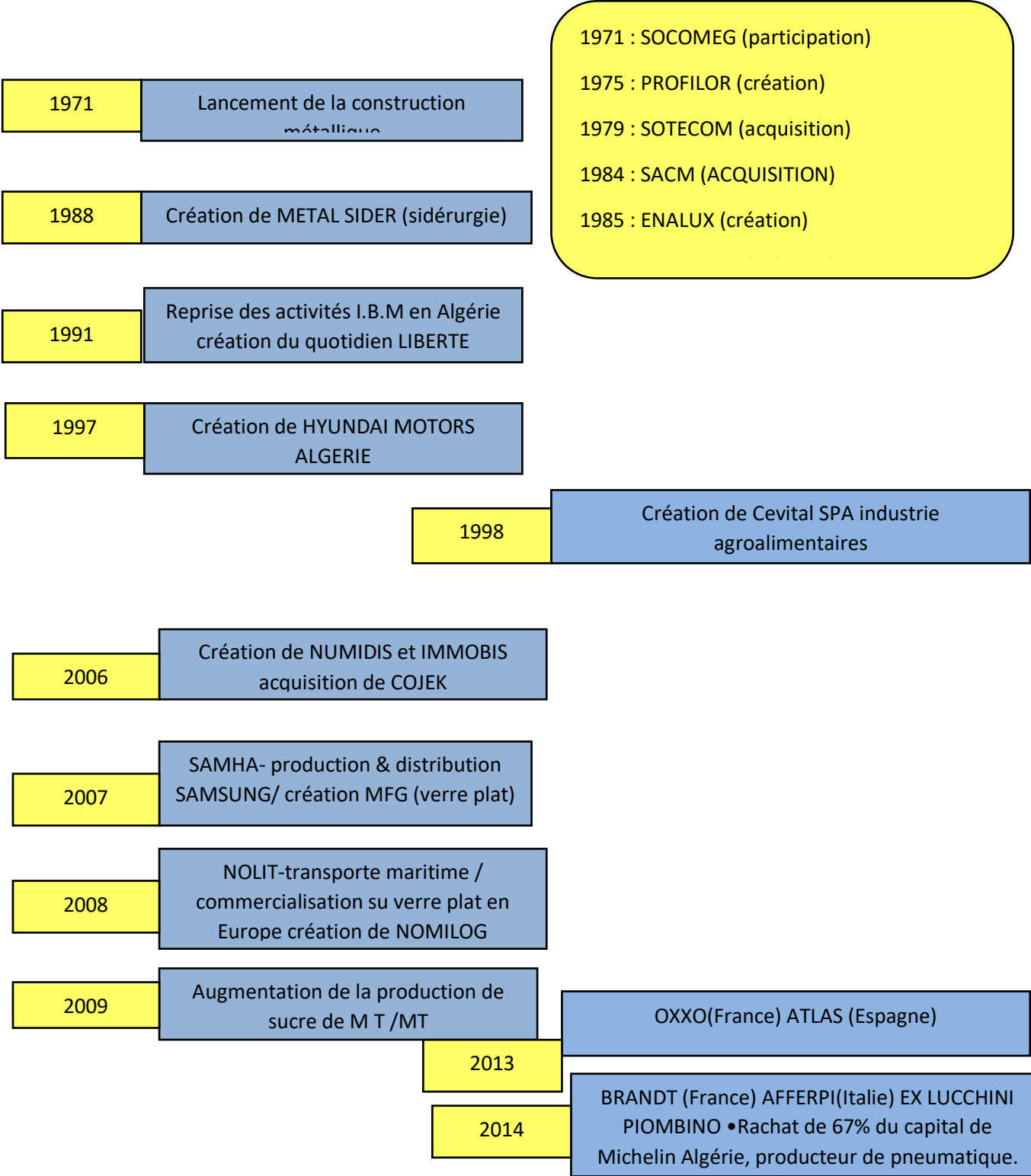
Ainsi, Cevital fut créée en 1998 pour occuper une place dans le secteur agroalimentaire, le premier projet fut celui d'une raffinerie d'huile végétale. Issad Rebrab cible volontairement les produits de base et de première nécessité pour le consommateur algérien, comme les huiles de table, la margarine, les graisses végétales, ou le sucre.

En revanche, le groupe Cevital est constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Cevital représente le fleuron de l'économie algérienne.

¹⁴ (Cevital)WWW.CEVITAL.COM LE 09-08-2023 à 21 :3

¹⁵ (cevital)www.Cevital.com Le 28-07-2023 à 10 :15

Figure 12: Les étapes historique du groupe Cevital



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base d'informations fournis par l'entreprise Cevital.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

2.1.Fiche signalétique du groupe Cevital

Dans le tableau ci-dessous, un ensemble d'informations concernant le groupe Cevital présentées comme suit :

Tableau 02 : Fiche signalétique du groupe CEVITAL¹⁶

Dénomination	Cevital est régie par le code de commerce modifié et complété par le décret législatif n° 08/93 du 25 avril 1993 et l'ordonnance n° 27/96 du 9 décembre 1996 et l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaires ultérieurs.
Date de création	Mai 1998
Chiffre d'affaire	4 milliards de dollars (2015)
Forme juridique	SPA
Régime	Privé
Domaines d'activité	- Industrie agroalimentaire - Services et manufactures - Construction - Distribution - Industries primaires
Effectif	L'effectif de CEVITAL est de 18000 employés(2018)
Siège social	Illot D, N° 6 ZHUN Garidi II, Kouba 16005 -Alger- Algérie.
Capital social	Le capital social est estimé à 6 MILLIARDS DA
Site web	WWW.CEVITAL.COM

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base d'informations fournis par le site de groupe [cevitalwww.cevital.com](http://www.cevital.com) le 25-07-2023 à 10h10min.

2.2.Les principales filiales du groupe Cevital¹⁷ (voir l'annexe n°2)

L'entreprise Cevital ne cesse d'évoluer depuis sa création, elle s'est beaucoup développée au cours de ces dernières années, aujourd'hui le groupe compte 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile, à savoir :

¹⁶ Document interne de l'entreprise Cevital.

¹⁷ Document interne de l'entreprise Cevital.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

- **Hyundai Motor Algérie**

Hyundai Motor Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company (Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai. Elle dispose d'une des plus larges gammes sur le marché et compte aujourd'hui plus de 40 agents distributeurs répartis sur tout le territoire national.

- **Numidis**

Numidis, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe Cevital, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.

Elle a développé la grande distribution dans tout le pays en déployant une chaîne de magasins de différents formats « supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité » pour répondre au mieux aux attentes de tous ses clients et faciliter la vie quotidienne des familles. UNO est la première et la plus importante chaîne d'hyper marchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5000 m².

- **ALSEV**

ALSEV est une filiale du groupe Cevital,, Créée en 2016, spécialisée dans la conception et la gestion de projet relative au travaux d'enveloppe de bâtiment obéissant aux standards algérien et internationaux.

- **COGETP**

COGETP a été créée en 2007 pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie. COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechanges et assurée service après-vente en répondant aux standards internationaux.

Elle poursuit son développement, en négociant des alliances avec d'autres géants pour étoffer et enrichir sa gamme, afin de répondre au mieux aux différents besoins des clients dans le domaine du bâtiment et des travaux publics. Elle travaille également sans cesse à augmenter aussi bien sa notoriété que son chiffre d'affaires.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

- **Nolis**

Nolis-Spa, créé en 2000, est le premier armateur privé en Algérie. Filiale de Cevital en charge du transport maritime du Groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étrangers.

Ses activités principales sont :

- L'affrètement et le frètement des navires vraquiers et tankers ;
- Le transport maritime en ligne régulière ;
- L'armement et l'exploitation technique des navires en propriété ;
- Et la consignation maritime.

- **NUMILOG**

Créée en 2012, NUMILOG offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.

Numilog déploie ses activités autour de trois missions principales, à savoir :

- Accompagner la croissance des activités du groupe CEVITAL (toutes filiales confondues) au travers de prestations logistiques et de transport ;
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire ;
- Et proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques.

Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de leurs activités, grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

- **Oxxo**

Oxxo est une marque française qui existe depuis 1923, Oxxo fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité. Acquisée en 2013 par Cevital, OXXO est présente sur le marché Algérien depuis 2014. Oxxo Algérie SPA est active dans le domaine de l'extrusion du profilé PVC et l'assemblage des fenêtres et portes fenêtres en PVC à hautes performances thermiques.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

L'usine production, implantée dans la localité d'Ain Taghrout, sur une surface de 35 hectares, est équipée de technologies ultramodernes en robotique et modernisation.

Les activités d'Oxxo ont été réparties en deux réseaux à savoir :

- OXXO bâtiment destiné aux professionnels du bâtiment ;
- Et Oxxo Baies destiné aux particuliers, en neuf et en rénovation.

- **BATICOMPOS**

BATICOMPOS est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel du Bâtiment, elle a été acquise par le groupe Cevital en 2007. Héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé, elle d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents (faux plafonds, tôle nervurée, pièces façonnées). Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines sahariennes (habitation, bureaux, sanitaire), les camps de forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

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

- **Mediterranean Float Glass (MFG)**

Mediterranean Float Glass (MFG spa) est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créée en 2007, elle dispose d'une usine de production d'une superficie de 30 hectares à l'Arbâa, wilaya de Blida. MFG réussi à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc ...) avec une forte présence en Tunisie. Elle enregistre aussi des échanges occasionnels avec quelques pays d'autres continents.

- **Brandt**

Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation. En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie

Il est à l'origine né en France. Il a été le premier fabricant d'électroménager à recevoir, en 2011 le label Origine France Garantie pour les produits fabriqués sur les sites d'Orléans et

Chapitre II : Le contexte de la recherche

de Vendôme, le groupe a aussi obtenu le label Janus de l'Industrie 2016 pour ses Lave-linge Intellect.

- **Metalsider**

Filiale de Cevital créée en 2015, Metalsider est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques en provenance de la filiale italienne Aferpi spa. Un projet de création d'usine sidérurgique de production de rond à béton est en voie de réalisation à Oran (Hassi Ameer) d'une capacité de 750 000 tonnes.

- **CEVITAL ENTREPRISES**

CEVITAL Entreprises est une filiale du groupe CEVITAL, créée en 2007. Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc. En 2013, CEVITAL Entreprises a intégré un nouvel encadrement technique : les bâtisseurs de CEVITAL Agro-industrie basée à Bejaïa. Cette équipe possède à ses actifs 15 ans d'expérience dans le domaine de la construction industrielle, ainsi que la réalisation de tous les ouvrages industriels du groupe CEVITAL.

2.3. Présentation de l'Entreprise Cevital Agro-industrie

CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes qui sont à la fois :

- 2 raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn ;
- 1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux ;
- 2 unités de conditionnement de sucre ;
- 1 raffinerie d'huile ;
- 1 unité de conditionnement d'huile ;
- 1 margarinerie ;
- 1 unité d'eau minérale et gazéifiée ;
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures ;
- 1 unité de production des sauces ;

Chapitre II : Le contexte de la recherche

- 1 unité de fabrication de chaux calcinée et CO₂ ;
- Et des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure.

CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur de l'agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé en Algérie.

2.4. Situation géographique du groupe Cevital ¹⁸

Le groupe Cevital se situe dans des différentes communes avec une diversification de ses produits afin de satisfaire les besoins des clients et se démarquer de la concurrence, présentés comme suit :

2.4.1. le groupe Cevital à Bejaia

Cevital Bejaia dispose de: (voir l'annexe n°2)

- Pôle corps gras- Liquide ;
- Pôle corps gras- Solide ;
- Pôle Sucre.

2.4.2. le groupe Cevital à El-Kseur

Cevital El-Kseur contient une usine de production jus de fruits Tchina et de sauces qui dispose de :(voir l'annexe n°2)

- boissons ;
- CAT (confitures) ;
- Et la Sauce.

2.4.3. le groupe Cevital à Tizi-Ouzou

Cevital Tizi-Ouzou (Agouni Gueghrane) dispose d'une unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja.(voir l'annexe n°2).

2.5. Principaux partenaires du groupe Cevital¹⁹

Il existe une multitude de partenaires du groupe Cevital qui sont à la fois :(voir l'annexe n°2)

- Coca Cola ;

¹⁸ Document interne à l'entreprise Cevital

¹⁹ Document interne à l'entreprise Cevital

Chapitre II : Le contexte de la recherche

- DANONE ;
- RAMY ;
- SOUMMAM ;
- TOUDJA ;
- FERRERO ROCHER ;
- IFRI ;
- RUIBA ;
- BIMO ;
- Et KRAFT FOODS.

2.6.la structure organisationnelle du groupe Cevital

La direction générale du groupe Cevital est composée de 8 directions présentées sous la figure suivante :

Figure 13 : Organigramme général de l'entreprise



Source : Document interne à l'entreprise Cevital

Chapitre II : Le contexte de la recherche

2.6.1. La direction générale de groupe Cevital

L'assemblée générale des actionnaires est présidée par Monsieur Issad REBRAB, Président Directeur Général du groupe CEVITAL, son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'unité, la coordination et l'encadrement des différents services afin d'aboutir à une meilleure efficacité de l'entreprise.

2.6.2. La direction commerciale

La direction commerciale a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement de Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

2.6.3. La direction des Finances et Comptabilité (FC)

La direction des finances et comptabilité a pour missions de :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Et faire le Reporting périodique.

2.6.4. La direction des Ressources Humaines (RH)

La direction des ressources humaines a pour fonction de :

- Définir et proposer à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ;
- Piloter les activités du social ;
- Assister la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maitrise les procédures ;
- Assurer le recrutement ;
- Assurer la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gérer la performance et les rémunérations ;

Chapitre II : Le contexte de la recherche

- Former le personnel ;
- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Et participer avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2.6.5. La direction Qualité

La direction qualité a pour objectifs de :

- Mettre en place, maintenir et améliorer les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Vieillir au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Et contrôler, assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences clients.

2.6.6. La direction industrielle

La direction industrielle est chargée de l'évolution des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse le dysfonctionnement sur chaque site et recherchera solution technique ou humaine pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat, est responsable de la politique environnement et sécurité, participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

2.6.7. La direction approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). La direction d'approvisionnement met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

2.6.8. La direction Marketing

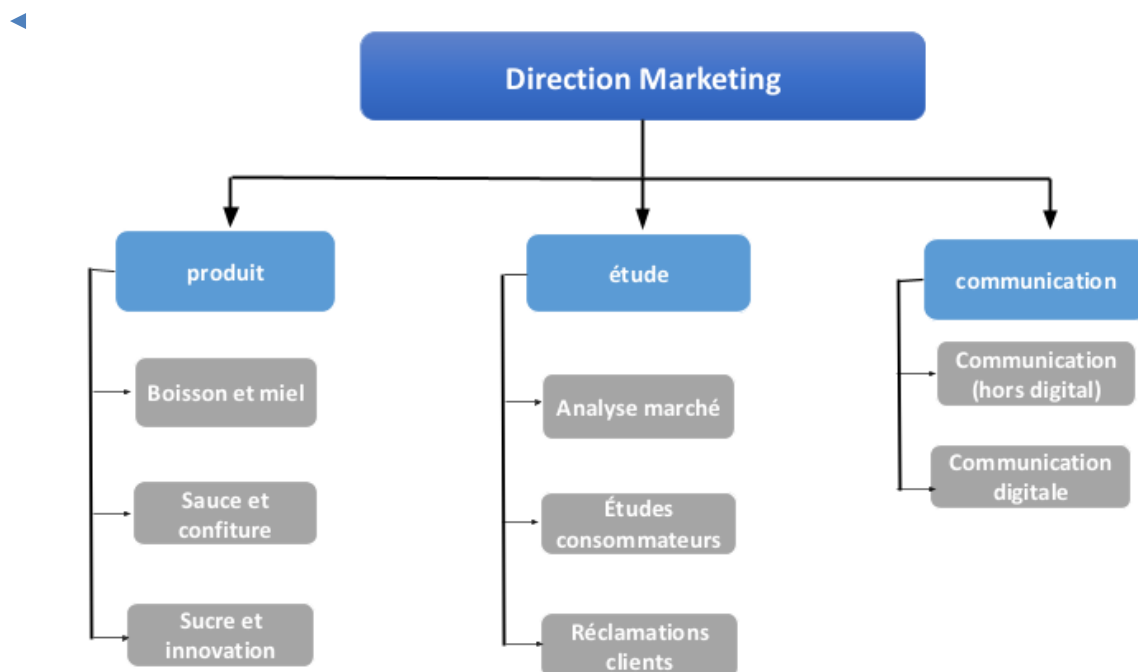
Pour atteindre les objectifs de l'organisation, la direction Marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

La direction Marketing du groupe Cevital est présentée dans l'organigramme ci-dessous comme suit :

Figure 14 : L'organigramme de la direction Marketing



Source : document interne à l'entreprise Cevital.

2.7. Objectifs et missions du groupe Cevital²⁰

2.7.1. Missions du groupe CEVITAL

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile

²⁰www.cevital.com le 10-08-03 à 20h.

Chapitre II : Le contexte de la recherche

et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté de moyens les plus solides pour assurer sa pérennité, et lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse, ainsi que contribuer au développement économique de l'Algérie.

2.7.2. les objectifs du groupe Cevital

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension des produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Et le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous avons exploré le panorama agro-alimentaire dans le monde et le contexte spécifique en Algérie, avec ses ressources agricoles abondantes et la diversité de ses produits.

Nous avons introduit par la suite l'acteur central de cette étude, Cevital Agro-industrie, une entreprise majeure qui a su naviguer dans cet environnement complexe en optant pour une stratégie de diversification de gamme.

Chapitre III :
Présentation et analyse des
résultats

Introduction

Ce chapitre est destiné à la compréhension des conclusions obtenu lors d la recherche. En examinant les deux parties principales de ce chapitre, nous verrons comment les données ont été collectées et comment les résultats ont été étudiés en détail, y compris ce qu'ils signifient et ce qu'ils impliquent.

Section 01 : Choix méthodologique

1. Objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif principale de démontrer la croissance de Cevital suite à la stratégie de diversification horizontale. Nous expliquons également les motivations principales qui on pousser l'entreprise à se lancer dans ces stratégies de diversification.

2. Etude de cas

Le choix d'une étude de cas s'avère pertinent pour cette recherche, elle permet d'explorer en profondeur un cas spécifique et complexe au sein de son contexte réel, fournissant ainsi des informations riches et contextualités. L'étude de cas offre également une opportunité unique d'analyser les interactions et les dynamiques internes dune entreprise, ce qui contribuera à une compréhension approfondie des phénomènes étudiés.

3. L'approche qualitative

Nous voulons comprendre la croissance de l'entreprise Cevital par la vois de la diversification. De ce fait une approche qualitative est jugé la mieux approprié pour répondre à ce questionnement. Elle nous permet d'exploiter en profondeur les phénomènes complexes, et offre une possibilité d'obtenir des informations détaillées et riches.

L'approche qualitative valorise également la voix des participants à l'étude, elle leur permet de s'exprimer librement et d'influencer le développement de la recherche, ce qui peut conduire à des conclusions plus authentiques et pertinentes.

4. Méthode d'entretien et analyse de document

En combinant les entretiens et l'analyse de documents, nous pouvons parvenir à l'obtention d'une vue globale et approfondie du sujet de recherche. Les entretiens apportent des données riches et contextualité tandis que l'analyse de documents offre une perspective plus large et un contexte historique ou institutionnel.

4.1.Les différents types d'entretiens

- **L'entretien directif**

Dans ce type d'entretien les questions sont préalablement définies et posées de manière cohérente à tous les participants. Il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé.

- **L'entretien semi-directif**

Il implique un ensemble de questions préparées, mais offre également la flexibilité de poser des questions supplémentaires en fonction des réponses des participants.

- **L'entretien non-directif**

Il se caractérise par l'absence de questions prédéfinie. Les deux parties engagent une conversation ouverte sur le sujet, permettant aux participants de s'exprimer librement et donc d'explorer divers aspects du thème étudié.¹

4.2.Les différentes méthodes d'analyse de documents

- **Analyse de Contenu**

Cette méthode implique l'examen systématique du contenu d'un document pour identifier les thèmes, les motifs récurrents et les significations.

- **Analyse Thématique**

Elle implique l'identification et la catégorisation des thèmes récurrents et significatifs dans les documents internes. Elle permet de regrouper les informations en fonction des concepts ou des sujets abordés.

- **Analyse Discursive**

Cette méthode concentre sur la manière dont le langage est utilisé dans les documents internes pour construire des discours, elle peut aider à comprendre comment les employés perçoivent et communique les idées au sein de l'entreprise.

- **Analyse de Réseau**

Elle peut être utilisée pour cartographier les relations entre les entités et comprendre comment elles interagissent à l'interne de l'entreprise.

¹ Christian Leray, « L'analyse de contenu de la théorie à la pratique », Presses de l'université de Québec, 2008

- **Analyse Chronologique**

Elle être utile pour suivre le développement d'initiative ou de projets ai sein d'une entreprise en permettant d'identifier les changements, les évolutions et les tendances au fil du temps.

- **Analyse Qualitative**

Les entretiens enregistrés ou les transcriptions de réunions peuvent être analysés de manière qualitative pour identifier les idées clés, les opinions et les sentiments exprimés.²

4.3.Raison du choix de ces deux méthodes

Le choix de ces deux méthodes peut donc être justifié par plusieurs raisons clés :

- L'entretien permet de recueillir des informations qualitatives détaillées et approfondie sur le sujet qui vont nous permettre de comprendre la décision de diversification et sa contribution dans la croissance de l'entreprise ;
- Les entretiens constituent également un moyen plus rapide pour la recherche d'information ;
- Les participant peuvent exprimer leur opinions et leur perspectives de manières libre et détaillée, ce qui enrichit la compréhension du phénomène étudié ;
- L'entretien permet d'accéder à des informations non documentées ou peut accessible autrement ;
- Quand à l'analyse des documents, elle peut compléter les entretiens en fournissant un contexte plus large ;
- L'utilisation de plusieurs sources de données comme les entretiens et les documents, permet la triangulation des résultats. Cela renforce la validité des conclusions en confirmant les informations à partir de différentes sources.

4.4.Les différents types de questions au cours de l'entretien

- **Questions ouvertes**

Sont des questions qui ne limitent pas les réponses des participants par des choix prédéfinis. Elles laissent libre cours aux réponses des interviewé et les encouragent à exprimer leurs opinions, leurs expérience et leurs points de vue de manière libre.

² Christian Leray, op cit.

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

- **Questions fermées**

Ces questions offrent des options de réponses prédéfinis aux répondants parmi lesquels ils doivent choisir.

- **Questions indirectes**

Ces questions laissent les personnes organiser leurs réponses à leur manière, trier, classer et évaluer l'information comme elle l'entend.

- **Questions projectives**

Les questions projectives encouragent les participants à projeter leurs pensées, une situation ou un scénario. Il peut s'agir de questions relatives au futur imaginaire.

Section 02 : Discussion des résultats

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats de croissance de l'entreprise Cevital suite à la diversification horizontale (diversification de gamme), qu'elle a su mettre en place durant ces dernières années. Cette analyse se basera sur les résultats d'entretiens effectués ainsi que des documents obtenus pendant la période du stage. Nous avons donc pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponses à la problématique.

1. Analyse et interprétation des résultats

Nous analysons les résultats en fonction du guide d'entretiens préétablis :

1.1.Présentation de la Diversification horizontale chez Cevital Agro-industrie :

En élargissant sa gamme de produit et en variant son conditionnement et son brand mix La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes se présente comme suit :

- **Les huiles**

- **Fleurial** : 100% Tournesol (depuis 1999)
- **Fridor** : 100% mélange Tournesol Colza et Palme
- **Elio Huile végétale** (soja, palme)

Toutes ces huiles, sont disponibles sur le marché en 2 litre et 1,5 litre.

- **La Margarine**

- **Margarine de table**

Matina en barquette de 400g

Fleurial en barquette de 500g

- **Margarine de feuilletage**

La parisienne en plaquette de 500g

- **Graisses végétales**

Graisse de coco 27-29

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

Graisse de coco 31-33

Graisse de coco 34-36

Shortning 38-40

Smen : Medina 100% végétale en pots de 1.8kg ,900pr ,500gr

- **Le Sucre**

- **Le sucre blanc** : Les sacs de 1 kg .50kr et des big bag de 100kg
- **La mélasse** : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation
- Récemment le lancement du sucre doy pack verseur 1 kg

- **Les boissons**

- Tchina (PET) 1L ,0.33L
- Tchina (RB) 0.5 L

- **Eaux**

- Eau minérale Lala khedija (PET) 1.5L ,0.5L
- Eau gazeuse Lala khedija (PET) 1L

- **Sauce**

- Sauce mayonnaise pot : 235gr ,485gr 700, gr 220gr ,420 gr
- Sauce barbecue flacon : 250gr, 470 gr
- Ketchup 435gr, 220gr
- Motard 350gr

- **Les conserveries**

- Le concentré de tomate
- Le double concentré de tomate
- La harissa
- La confiture d'abricot

1.2.Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification

La diversification est une solution pour réussir à avoir de nouvelles PDM, en complétant la gamme de produits elle permet également de répondre aux différents besoins que peuvent avoir les consommateurs, fidéliser la clientèle déjà existante et gagner de nouveaux clients. Etre présent dans plusieurs secteurs d'activité assure la pérennité de l'entreprise et sa survie.

Réussir à compléter une gamme de produit et pénétrer de nouveaux marchés, apporte un bénéfice conséquent à Cevital, élargir son marché et accompagne ses perspectives d'avenir.

1.3.Déterminants du choix de diversification chez Cevital

Le choix de diversification de Cevital Agro-industrie s'est fait essentiellement dans le but d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. En effet, en exploitant de nouveaux marchés ou en développant de nouveaux produits, l'entreprise peut réduire sa dépendance à l'égard un seul produit ou un seul segment de marchés, ce qui renforce la résilience face aux fluctuations économiques et aux changements de tendances. De plus, la diversification permet d'exploiter de nouvelles opportunités commerciales, d'atteindre de nouveaux clients et d'accroître les revenus. En élargissant sa gamme, l'entreprise peut également bénéficier de synergies interne, d'optimiser l'utilisation des ressources et de maximiser les opportunités de ventes croisées.

Il y a un ensemble de facteurs qui ont pesés sur la prise de cette décision. Selon la recherche et les informations obtenues durant le stage on a pu répartir ces facteurs en deux catégories, les facteurs internes et les facteurs externes.

a. Les facteurs internes :

Ceux-ci sont liés aux performances et capacité de l'entreprise.

- **Les ressources et compétences de l'entreprise** : il représente principalement les facteurs clé de succès de l'entreprise :
- **Sa situation financière** :Cevital dispose d'une capacité d'autofinancement très importante dans la mesure où sa valeur réalisable et disponible représente deux fois le montant de son

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

engagement et elle n'enregistre aucun découvert bancaire. Cette capacité financière qui est ensuite réinvestis dans la création de nouveaux produits/segments ou dans le renforcement de gamme déjà disponible.

- **son savoir-faire** : Cevital dispose d'un pilote dédié à l'innovation et la R&D. Grace à son savoir-faire considérable, Cevital arrive à offrir aux consommateurs des produits de qualité pour répondre à leurs attentes et les fidéliser. Ce qui la mène à élargir sa gamme de produits ou encore d'innover dans la création de nouveau produits. Elle dispose également d'une capacité humaine dont les compétences sont indispensables, en ajoutant au fait que Cevital veille aussi à leur formation au sein de l'entreprise.
- **En ressource humaine** : elle se caractérise par son effectif d'une moyenne d'âge située entre 30à 35 ans, ce qui lui procure un environnement de travail dynamique et des employés très informés des actualités et des tendances.
- **Techniquement** :Cevital agro-industrie dispose d'équipement performants et ultramodernes.

b. Les facteurs externes :

- **Marché en plein extension** : évolution et croissance du marché national, progression des exigences des consommateurs Algérien et variation de la demande.
- **L'encouragement de l'Etat sur l'investissement** : l'état encourage les grandes entreprises à investir par la réduction de la fiscalité sur les investisseurs.
- **Concurrence rude** : à l'exemple de l'entreprise La Belle sur la margarine, pour faire face à cette concurrence Cevital se devait de se différencier, ce qui justifie son choix de diversifier la gamme de produit Agro-alimentaires.

2. Le déroulement de la stratégie de diversification

Suite aux réponses obtenues auprès du service marketing, l'approche stratégique de Cevital est une approche marché visant à satisfaire et fidéliser le consommateurs en lui

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

proposant une large gamme de produits en donnant une grande importance au processus de certification ISO 22000 version 54 200.

Concernant les décisions stratégiques, elles préviennent de la direction générale qui guide les équipes de directions tout au long de leur processus de décisions stratégique. Qui sera le garant de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

L'élaboration de la stratégie par Cevital passe par 3 grades étapes :³

- **Plan stratégique**

Définition des objectifs à long terme (3 à 5 ans). Dans cette étape les équipes définissent les axes stratégiques et les leviers à actionner pour l'atteinte des objectifs qui sont décliné par métiers (Marketing, commercial, Industrie, Finances ...)

- **Plan opérationnel**

Le plan opérationnel doit être parfaitement en ligne avec le plan stratégique, il contient les objectifs à court terme (1 année). Ce plan définit l'ensemble des actions qui permettraient d'atteindre les objectifs mais aussi de définir l'exercice budgétaire (construction des budgets) par métiers.

- **Plan marketing**

- **Plan étude**

Étudier de nouvelles opportunités de croissance :

→ Diversification de l'offre (nouvelles offres)

→ Amélioration des offres actuelles

→ Perception consommateurs

Suivi des performances marché

- **Plan innovation/rénovation**

Pilotage des projets d'innovations et rénovations

Lancements

³ Document interne à l'entreprise

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

– Plan de communication

Plan de communication marque/produit/entreprise..etc.

3. Les outils d'analyse stratégique adoptée par groupe Cevital

• L'analyse PESTEL

Un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités, et menaces) et analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ces différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légale de manière à dégager la caractéristique susceptible de modifier ses stratégies.

- **L'environnement politique :** l'aspect politique constitue l'origine de l'idée de base, au début 2017 l'Algérie est dotée officiellement d'un décret exécutif qui suspendra temporairement, l'importation de plus de 1000 produits fabriqués localement. Parmi ces produits les sauces préparées (la mayonnaise, tomate ketchup et autres sauces...). C'est cette opportunité que CEVITAL a su saisir et produit sa nouvelle gamme FLEURIAL.
- **L'environnement Economique :** l'entreprise a pu saisir l'opportunité de croissance du marché algérien, en ce qui concerne la gamme sauces (mayonnaise, ketchup sauce barbecue ...etc.) en ajoutant au fait l'absence quasi –totale de la concurrence sur ce marché.
- **L'environnement social :** faire une étude de marché sur les consommateurs algériens qui cherchent des produits de qualité à bon prix.
- **L'environnement écologique :** Cevital dispose de stations d'épuration depuis sa création pour diminuer les dommages de gazes qu'elle dégage.
- **L'environnement légal :** L'état a soutenu Cevital en lui accordant la permission de se positionner sur le quai du port de Bejaia.

• La matrice SWOT

Permet à l'entreprise de déterminer les forces et faiblesses (diagnostic interne) les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe)

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

Forces

- La situation géographique de l'entreprise (port de Bejaia) lui permet mieux s'approvisionner en matières premières et l'exportation des produits ;
- L'entreprise propose des produits de qualité à bon prix, ce qui constitue un avantage concurrentiel ;
- l'entreprise dispose d'une bonne capacité de production et d'une gamme de produits variée (diversification).

Faiblesses

- Manque de véritable communication en particulier d'une situation privilégiée surtout l'action marketing telle que la vente promotionnelle ;
- l'esprit d'analyse concurrentielle.

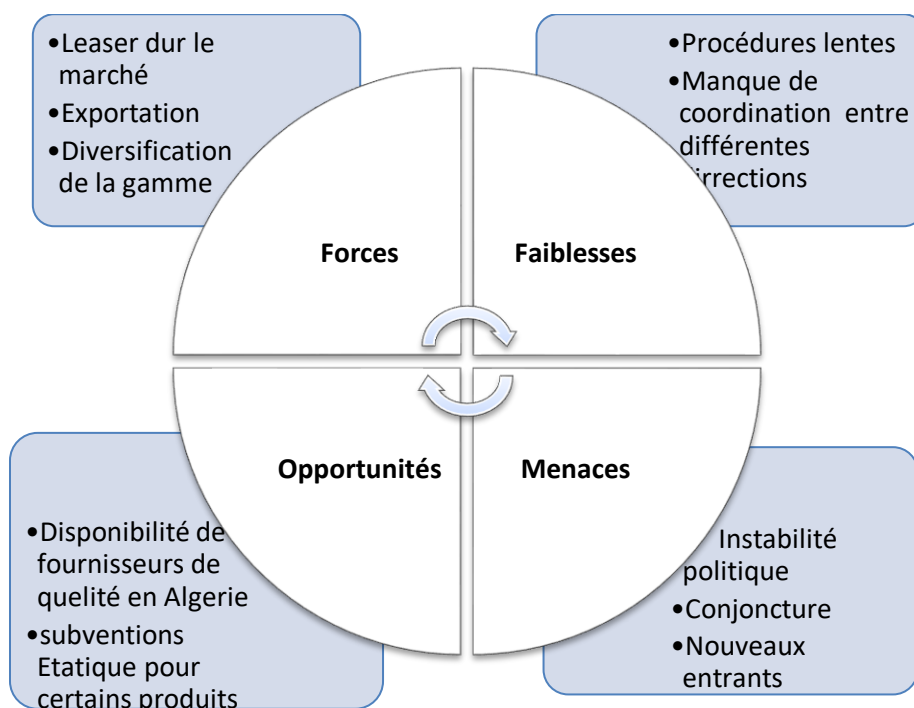
Opportunités

- L'huile et le sucre constituent des biens essentiels pour tous les consommateurs algériens.
- Une demande accrue sur toutes les variétés d'huile, et de matière première grasses pour les consommateurs industrielle et ménagères.

Menaces

- Une concurrence intense ;
- Les actions engagées par les concurrents direct de l'entreprise, en l'occurrence « La belle», pour augmenter ses parts de marché ;
- L'importation des huiles (Afia)
- Importation de sucre blanc à 0 taxe

Figure 15 : Exemple d'Analyse SWOT « Département Skor »

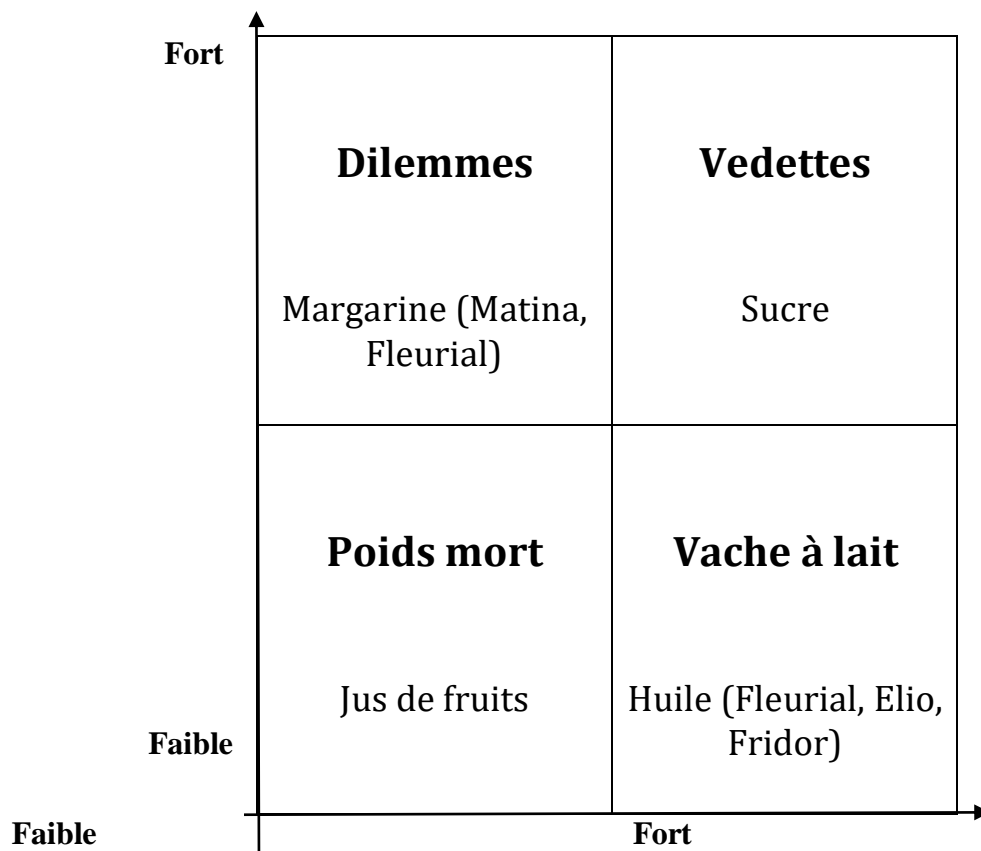


• La matrice BCG

Les PDM

- Le sucre : le marché est en pleine maturation, l'entreprise a entre 70% et 75% de part de marché et plus de 35% du CA. Cette maturation s'explique par la largeur et la longueur de la gamme grâce à sa diversification (sucre roux, sucre en morceaux) ;
- L'huile : l'entreprise CEVITAL possède entre 50% et 55% de part de marché. Ce produit représente près de 28% de CA.
- La margarine : La margarine CEVITAL est suivie sur le marché algérien, elle a une part de marché très minime à cause de la concurrence nationale et internationale accrue. Le leader est le Groupe La Belle et le challenger est Sol
- Le jus de fruits : cette gamme de produits est en Poids mort car les ventes sont constantes, il n'y a pas de partie variable sur la partie vente et dynamique du marché par rapport aux prévisions des ventes.

Figure 16 : La matrice BCG de Cevital



Source : réaliser par nous-mêmes à base de données recueillis de l'entreprise

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

La diversification de l'entreprise vers de nouveaux marchés ou produits comporte plusieurs risques potentiels. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- la concurrence accrue due à l'entrée des marchés inconnus,
- les exigences d'investissement élevées pour développer de nouveaux produits ou infrastructures,
- les défis de conformité réglementaires spécifiques à chaque produit et les complexités liées à la distribution.

Tous ces éléments du Mix Marketing peuvent agir comme des freins à la réussite de la diversification, amplifiés par des facteurs tels que l'inflation et les changements dans les réglementations.

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

- L’incertitude réglementaire en Algérie et la fluctuation de la devise étrangère et des marchés des matières premières à l’international ;
- L’insuffisance d’organismes spécialisés dans les études des comportements des Consommateurs ;
- Capacité d’investissement.

Cependant, l’élément de risque le plus significatif réside dans la possibilité de manquer le lancement et l’intégration réussie d’un nouveau produit sur le segment visé. Pour ce risque, Cevital adopte généralement des approches stratégiques pour s’assurer du succès de sa diversification. Une première étape cruciale consiste à rassembler un maximum d’informations sur le marché cible, en évaluant les actions et les performances de la concurrence existante. Cette analyse permet d’identifier les points forts et les opportunités, tout en identifiant les lacunes qui pourraient être exploitées.

La réalisation d’un diagnostic marché approfondi et d’une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) aide à éclairer les décisions stratégiques. Cela permet de mieux comprendre les facteurs externes qui pourraient impacter la diversification, ainsi que les avantages internes que l’entreprise peut exploiter. La mise en place de ces analyses permet de minimiser les risques liés à une connaissance insuffisante du nouveau marché.

En cas de nouveaux produits nécessitant des investissements importants, l’entreprise adopte une approche progressive. La sous-traitance de la production chez un acteur du marché, dans un premier temps, permet de tester la visibilité du produit sans engager des dépenses majeures. Cette stratégie de préparation progressive réduit le risque financier initial.

En sommes, la diversification comporte des risques potentiels tels que la concurrence, l’investissement, la réglementation et la distribution. Cependant, le risque le plus critique est de manquer le lancement et l’intégration d’un nouveau produit sur le marché cible. Pour atténuer ces risques, Cevital adoptent des méthodes stratégiques telles que l’analyse approfondie du marché, l’évaluation de la concurrence, l’adoption du diagnostic SWOT, et des approches progressives d’investissement et de production.

5. La diffusion et la communication de la stratégie

D’après le service commercial diffusion et la communication des objectifs est une étape cruciale pour le déroulement correcte de la stratégie. Les objectifs et la démarche à suivre sont directement communiquées aux différents acteurs concernés par la stratégie «

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

production, finance et comptabilité, marketing, ressource humaines...etc. ». Cette diffusion d'informations se fait par le partage de Business plan et des tableaux de bord, via un serveur intranet, où chaque membre peut avoir accès à toutes les informations nécessaire pour la réalisation de ses objectifs.

D'après les informations récoltées cette démarche peut s'avérer parfois un peu longue ce qui fait que l'entreprise rencontre certaines difficultés de gestion du temps. Ainsi compte tenu de cette situation nous suggérons à l'entreprise de mettre en place une meilleure démarche de communication et diffusion de ses objectifs.

6. La performance au sein de Cevital agro-industrie

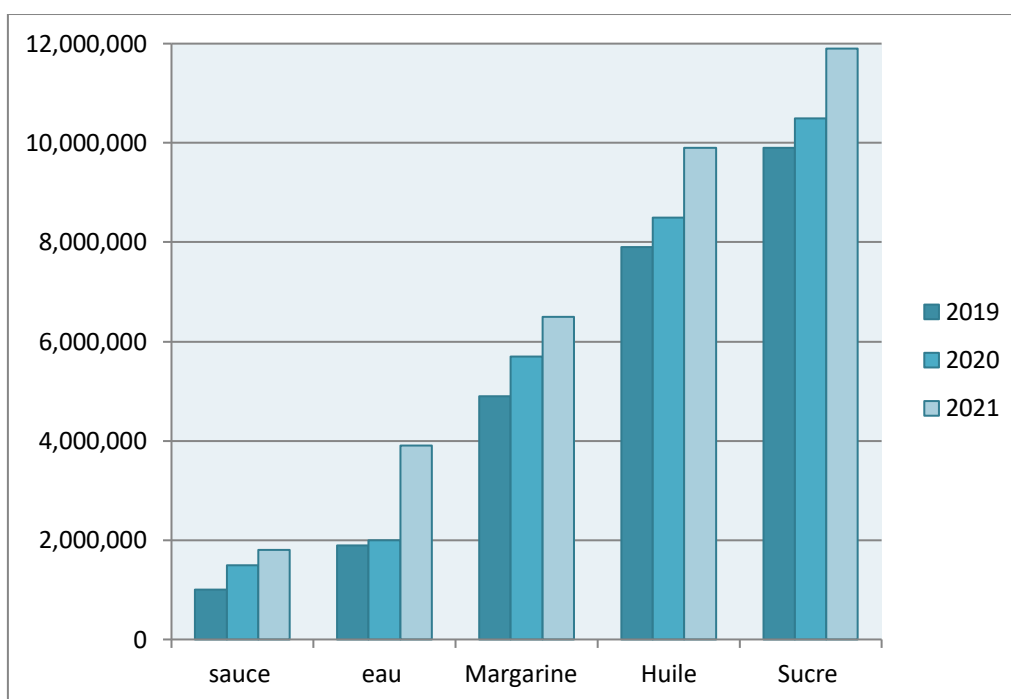
Le groupe possède différentes gammes de produit dans différentes unités à l'échelle mondiale, toutes équipées des technologies les plus évoluées.

La stratégie du groupe CEVITAL s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix de qualité de volumes de logistique, de robotisation de Co-localisation .Une place de choix est également accordée à la Recherche et développent, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

Cevital Agro-industrie conçoit des produits de qualité supérieurs à des prix compétitifs, grâce à ses installations performantes, son savoir-faire, son contrôle stricte de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateurs à celui d'exportateurs pour les huiles,les margarines et le sucre.Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb au Moyen Orient et en Afrique de l'ouest.

Cevital Agro –industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privée en Algérie.

Figure 17 : La réalisation des ventes sur le marché national pour l'année 2021



Source : Réaliser par nous-mêmes

Cette figure démontre une évolution positive du CA de Cevital sur le marché national de 2019 à 2021.

L'augmentation du CA dans ces Cinq principales activité et plus spécifiquement concernant l'huile et sucre, témoigne de l'impact significatif de la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise.

Cette diversification c'est concrétiser par la consolidation des gammes de produits d'huile et de sucre. Pour l'huile, Cevital a utilisé ses ressources pour élargir sa gamme de produits, en produisant des variantes telles que la margarine, le smen, ainsi que divers produits liquides et solides à base de corps gras.

« Dans le marché de l'huile de table et du sucre, Cevital détient respectivement 65% et 80% de parts de marchés. Couvrir tout le territoire national est un défi. Pour assurer une distribution efficace de nos produits, nous avons préférés s'appuyer sur notre propre réseau de distribution et moyens logistique ». (Responsable pole agro-industrie)

De même dans le domaine de sucre, l'entreprise a tiré parti de ses ressources et réinvesti une part de ses bénéfices pour diversifier davantage sa production, en introduisant des produits tels qu' l'Assila, les jus, et plus récemment, le chocolat en poudre.

Chapitre III:Présentation et analyse des résultats

Cette démarche de diversification stratégique à clairement contribué à la croissance substantielle du chiffre d'affaire de Cevital au fil des années.

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires.

Conclusion :

Les résultats montrent que la diversification de Cevital dans l'agro-industrie, est une diversification liée. Cette dernière s'est opérée horizontalement, par l'élargissement de la gamme de produits dans chaque activité intégrée.

Cette forme de diversification a induit des apprentissages et de fortes contraintes au sentier dans l'industrie agro-alimentaire. L'existence d'actifs complémentaires technologiques et de localisation, des synergies de production, de logistique, et de commercialisation met en évidence une forte proximité entre les activités de conditionnement, de raffinage et de trituration. Cette proximité permet de mettre en évidence une cohérence importante de la stratégie de diversification de Cevital agro-industrie dans le secteur agroalimentaire.



Conclusion générale



Conclusion générale

En conclusion, ce mémoire a exploré en profondeur les fondements théoriques de la diversification, en mettant particulièrement en lumière deux perspectives essentielles : la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources et compétences. La théorie des de transaction a été essentielle pour comprendre comment la réduction des coûts liés aux transactions économiques peut motiver la diversification. Elle a également souligné la nécessité de trouver un équilibre entre les avantages de la réduction des coûts de transaction et les coûts internes associés à la diversification.

La théorie des ressources et des compétences, quand à elle, a mis en évidence l'importance de l'exploitation des ressources uniques et des compétences distinctives pour crée un avantage concurrentiel durable par le biais de la diversification. Cette perspective a souligné la nécessité d'une cohérence stratégique et de la recherche de synergie entre les activités diversifiées.

En analysant également les informations relatives à Cevital Agro-industrie, nous avons constaté que la diversification horizontale dans le secteur de l'agroalimentaire permet à l'entreprise de développer une large gamme de produits complémentaires. Cette proximité offre des avantages significatifs en termes de partage de ressources communes, qu'elles soient productives, logiques, marketing ou liées à la recherche et au développement.

En somme, la diversification reste une stratégie complexe et nécessite une évaluation minutieuse des coûts, des avantages potentiels et des synergies. Les entreprises doivent prendre en compte à la fois les aspects liés à la théorie des coûts de transaction et ceux liés à la théorie des ressources et des compétences pour réussir leur démarche de diversification.

L'étude de cas de Cevital Agro-industrie a démontré comment une approche cohérente et stratégique peut contribuer à la croissance et à la réussite de l'entreprise grâce à la diversification.



Bibliographies



Bibliographie

1. B.Wernerfelt. *Strategic Management Journal* vol5.
2. Bouglet, J. *La stratégie d'entreprise 3ème édition* . paris.
3. *cevital*. (s.d.). Consulté le juillet 28, 2023, sur cevital: www.cevital.com
4. *Cevital*. (s.d.). Consulté le aout 09, 2023, sur Cevital.com: www.cevital.com
5. Dictionnaire de Français Larousse. (s.d.).
6. Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103. (2017). *Agroline* .
7. *etudes economiques et risque pays Agro-alimentaire* . (2023, juillet). Consulté le aout 06, 2023, sur coface.fr: <https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Agroalimentaire>
8. Godard, L. (s.d.). stratégie de diversification et structure de propriété des entreprises françaises.
9. H.Ansolf. *Stratégie du développement de l'entreprise* .
- 10.H.F.Tecoz. *Politique de croissance des entreprises*.
- 11.H.Minstzberg. *Grandeur et décadence de la planification stratégique* . paris: Dunod.
- 12.I.Ansolf. (1965). *Corporate strategy* . McGraw-Hill Education.
- 13.I.Ansolf. *stratégie du developpement d'une entreprise* . paris.
- 14.J.B.Barney. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage* .Journal of management.
- 15.Johnson,G, S. F. *stratégique 7ème édition*. France : Pearson Education.
- 16.la demarche stratégique: diagnostic, mise en oeuvre et controle. (s.d.).
- 17.Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture. (2015). *Agroline* .

Bibliographie

- 18.M.Porter. (2000). *Avantage concurrentiel*. paris : Economica .
- 19.M.Porter. *choix stratégiques et concurrence* . Economica .
- 20.*management la demarche stratégique* . (s.d.). Consulté le aout 20, 2023, sur sabbar.fr: <http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique>:
- 21.Mayrhofer, U. *Management Stratégique* . Bréal .
- 22.MEHRI, U. A. 1er colloque international sur l'industrie Agro-alimentaire en Algérie. Constantine .
- 23.O.Felix. (2005). *Corresponsable de l'organisation mondial Corporate*. Paris.
- 24.*pasa algérie* . (s.d.). Consulté le aout 06, 2023, sur le contexte : <https://pasa-algerie.org/le-contexte/201>
- 25.Pasquier, N. M. (1993). *Diversification et performance vol 47*.
- 26.Pellicelli, G. (2007). *Stratégie d'entreprise* . Broché .
- 27.R.H.Coase. *The nature of the firm vol 16*.Economica.
28. R.H.Coase. *The nature of the firm vol 16*.Economica .
- 29.Strategor. (1997). *politique générale de l'entreprise*. paris: Dunod.
- 30.Strategor. *politique générale de l'entreprise 3ème edition* . paris : Dunod.
- 31.*studyrama formation*. (2022, mai 20). Consulté le aout 06, 2023, sur [studyrama.com](https://www.studyrama.com): <https://www.studyrama.com>
- 32.Tarondeau. *La stratégie fondée sur les Savoirs* . les echos .
- 33.Williamson. *The economic institution of capitalism*. New York: The free press.
- 34.Penrose, E.T (1959/1995), *La théorie de la croissance de l'entreprise*, 3e éd. Oxford : Oxford University Press.
- 35.Dosi, G., & Teece, D., & Winter, S. (1990).Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, vol. 51, 1er trimestre, 238-254

Bibliographie



*Liste des tableaux et
figures*



Liste des tableaux et figures

Liste des Tableaux

N°	Intitulé illustrative de synthèse	Page
01	Typologie de diversification	36
02	fiche signalétique du groupe Cevital	54

Liste des tableaux et figures

Liste des Figures

N°	Intitulé	Page
01	la stratégie selon H.Mintzberg	8
02	les trous niveaux de stratégie dans l'entreprise	8
03	la démarche stratégique	11
04	composant du Diagnostic stratégique	12
05	composants du choix stratégique	18
06	les stratégies génétiques de Porter	20
07	Le BCG	23
08	La matrice ADL	24
09	McKinsey	24
10	Matrice SWOT	25
11	les phases de la gestion stratégique	29
12	les étapes historiques du groupe Cevital	53
13	Organigramme générale du groupe Cevital	61
14	organigramme de la direction marketing	64
15	exemple d'analyse SWOT département Skor	78
16	La matrice BCG de Cevital	79
17	la réalisation des ventes sur le marché national pour l'année 2021	82



Annexes



Annexe 01 : Guide d'entretien

L'objet de cette recherche est l'analyse des types de diversification, en mettant l'accent sur la diversification de la gamme et d'étudier de quelle manière cette stratégie contribue à la croissance de l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, je souhaiterais recueillir des informations précieuses auprès de professionnels et experts du domaine.

L'entretien vise à explorer en profondeur les expériences et connaissances des participants concernant la stratégie de diversification de la gamme, et son impacte sur la croissance de l'entreprise.

Section 01 : déterminants et évolution en matière de diversification de la gamme

1. Pouvez-vous décrire les activités de l'entreprise ? et que serait le secteur d'activité principale ?
2. Quels sont les déterminants ou motivations qui ont mené l'entreprise à se lancer dans des activités de diversification de la gamme ?
3. De quelle manière l'entreprise parvient-elle à déterminer ou identifier les opportunités de cette diversification ?
4. Pouvez-vous me présenter un exemple contraît de produit qui aurait été ajouté à la gamme dans le but de l'élargir ?

Section 02 : Objectifs recherchés suite à la stratégie de diversification de la gamme

1. Quels sont les principaux objectifs que l'entreprise vise à atteindre en se lançant dans une stratégie d'élargissement de gamme ?
2. Que seraient les objectifs à long terme de l'entreprise suite à cette stratégie ? et que serait sa contribution à la croissance globale de l'entreprise ?
3. Que serait l'importance de la croissance des revenus et de la rentabilité pour l'entreprise dans ce cadre stratégique ?
4. L'entreprise avait-elle des objectifs spécifiques liés à l'expansion de sa part de marché ?
5. L'entreprise avait-elle comme objectif d'élargir son portefeuille client ou de fidéliser sa clientèle existante en menant une stratégie de gamme ?

Section 03 : Modes et processus de mise en œuvre de la diversification de la gamme

1. Comment l'entreprise évalue-t-elle la faisabilité des nouvelles lignes dans la gamme ?

Annexes

2. Quelles sont les considérations principales en termes de ressources, de compétences et de capacités nécessaires pour soutenir une diversification horizontale ?
3. Dans la mise en œuvre de la diversification de la gamme, que seraient les principaux défis ou obstacles rencontrés ?
4. Comment l'entreprise gère-t-elle les risques associés à cette stratégie ?
5. Comment l'entreprise mesure le succès de la stratégie par rapport à ses objectifs initiaux ?

Section 04 : Avantages liés à la croissance de l'entreprise

1. De quelle manière cette stratégie a-t-elle influencé la part de marché de l'entreprise dans son secteur ?
2. La diversification de la gamme a-t-elle contribué à l'acquisition de nouveaux clients ou à la fidélisation des clients existants ?
3. Quels sont les avantages concurrentiels obtenus grâce à la mise en œuvre de cette stratégie de diversification ?

Annexes

Annexe 02 : Présentation de Cevital Agro-industrie



Bienvenue à Cevital

Agro-Industrie



The logo for ceVital, featuring the word "ceVital" in a stylized font. "ce" is in blue, "V" is in yellow, and "ital" is in blue. The logo is enclosed in a white rounded rectangle with a blue border.

Philosophie du PDG

*“Voir grand, commencer petit et
aller vite”*

C'est en diversifiant les activités du Groupe que son fondateur **Monsieur Issad REBRAB** n'a cessé de le faire grandir. Après avoir créé en 1968 son cabinet d'expert-comptable, il se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans le secteur de la métallurgie et en 1991 dans celui de la sidérurgie

Aujourd'hui le groupe compte 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.



Présentation du Groupe Cevital

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le Groupe Cevital s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.



Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Vision

Forts de notre esprit entrepreneurial, nous saisissons des opportunités de croissance et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

Mission

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir nos concitoyens



Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Valeurs

Nos règles d'or sont : **Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité**, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL »



Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Valeurs

Intégrité

Adopter une éthique professionnelle irréprochable.

Rejeter toute forme de corruption.

Agir avec une haute rigueur intellectuelle morale.

Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Valeurs

Respect

Le respect est un principe que Cevital entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Valeurs

Initiative

Aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels.

Imaginer et proposer des solutions innovantes.

Vision, Mission & Valeurs du groupe Cevital

Valeurs

Solidarité

S'entraider mutuellement.

Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe.

Partager spontanément notre savoir et nos expériences.

Nos principales filiales



Hyundai Motor Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company (Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai,



Numidis, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe Cevital, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.



Nos principales filiales



Créée en 2016, ALSEV est une filiale du groupe Cevital, spécialisée dans la conception et la gestion de projet relative aux travaux d'enveloppe de bâtiment obéissant aux standards algérien et internationaux.



COGETP a été créée en 2007 pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie.

COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechanges et assure le service après-vente en répondant aux standards internationaux.



Nos principales filiales



Nolis-Spa, créé en 2000, est le premier armateur privé en Algérie. Filiale de Cevital en charge du transport maritime du Groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étrangers.



Créée en 2012, NUMILOG offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.



Nos principales filiales



Oxxo est une marque française qui existe depuis 1923, Oxxo fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité. Acquisée en 2013 par Cevital.



BATICOMPOS est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Batimetal, elle a été acquise par le groupe Cevital en 2007.

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



Nos principales filiales



Mediterranean Float Glass (MFG spa) est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créée en 2007, elle dispose d'une usine de production d'une superficie de 30 hectares à l'Arbâa, wilaya de Blida. MFG réussi à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc ...) avec une forte présence en Tunisie



Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation. En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie



Nos principales filiales



Entreprises est une filiale du groupe Cevital, créée en 2007.

Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.



Filiale de Cevital créée en 2015, Metalsider est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques en provenance de la filiale italienne Aferpi spa. Un projet de création d'usine sidérurgique de production de rond à béton est en voie de réalisation à Oran (Hassi Ameur) d'une capacité de 750 000 tonnes.



Présentation de l'Entreprise Cevital Agro-Industrie

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Bejaia, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.



Présentation de l'Entreprise Cevital Agro-Industrie

Nos raffineries et unités de production

2 raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn

1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux

2 unités de conditionnement de sucre

1 raffinerie d'huile

1 unité de conditionnement de huile

1 margarinerie

1 unité d'eau minérale et gazéifiée

1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures

1 unité de production des sauces

1 unité de fabrication de chaux calcinée et CO2

Silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure



Où sommes-nous?

A Bejaia

Pôle corps gras: Liquide

Unité	Capacité	Unité	Observations
Silos de stockage Huile Brut	61 900	Tn	17 bacs de stockages
Raffinerie D'huile	2 100	Tn/jour	
Silos de stockage Huile Raffiné	6 620	Tn	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2 500	Tn/jour	

Pôle corps gras: Solide

Unité	Capacité	Unité
Margarinerie	600	Tn/jour

Où sommes-nous?

A Bejaia

Pôle Sucre

Unité	Capacité	Unité	Observations
Hangar de stockage MP sucre	200 000	Tn	02 Hangars, (50 ktn, 150 ktn)
Raffinerie sucre	6 500	Tn/jour	02 Raffinerie (3000 tn, 3500 tn)
Silos de stockage PF	80 000	Tn	01 silo
	11 800	Tn	04 silos de 2950 tn
Conditionnement de sucre	10 000	Tn/jour	02 unités de conditionnements
Raffinerie sucre Liquide	600	Tn/jour	01 unité
Silos de stockage PF	1 500	Tn	05 bacs de 300 tn

Où sommes-nous?

A El-Kseur

Usine de production jus de fruits Tchina & de sauces

Unité	Capacité	Unité
Boissons	1 130	Tn/jour
CAT (confitures)	66	Tn/jour
Sauce	100	Tn/jour

Où sommes-nous?

A Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane)

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja

Unité	Capacité	Unité
Eau	2 688	Tn/jour

Nos Produits & Marques



Nos Produits & Marques



Huile végétale 100% pure tournesol
Riche en vitamines A,D et E
Riche en Oméga 6.



Nos Produits & Marques



elio

Une huile élaborée avec des huiles 100% végétales
Mélange équilibré d'huiles finement sélectionnées



Nos Produits & Marques

Tendre Gourmand

Un beurre doux au goût fin
et riche en saveurs

Fabriqué à base de crème fraîche
obtenue par le barattage traditionnel



Plaque

Fait de 82% de matière grasse
aux huiles 100% végétales

Spécialement conçue pour
la réalisation de toutes

sorte de pâtisseries
facilité d'utilisation

Nos Produits & Marques

Margarine végétale
Fleurial
Sans Lait & Oeuf



Barquette

Une margarine élaborée à base de 82% matière issue d'un mélange de différentes huiles

idéale pour toutes préparations :
tartines, cuisson & pâtisserie.

Un mélange de beurre & de margarine.

Alliant plaisir crémeux du beurre
et les bien faits de la margarine

Riche en vitamines A,D & E.

BEURRE & MARGARINE
Matina
ماتينا
مزيج من الزبدة والمargarine



ceVital

Nos Produits & Marques



Shortening

Une graisse végétale de haute qualité
faite entièrement d'huile végétale
sélectionnée et raffinée

Conçue spécialement pour
les industriels avec une
bonne capacité de



Feuilletage

Idéale pour confectionner
tout type de viennoiseries

Capacité de production
nominale du beurre
et margarines est
de 600 Tonnes /jour



Nos Produits & Marques



Sucre Roux

- 100% sucre de canne
- système de qualité certifié ISO 22000
- norme CEE N °2.
- Sans aucun colorant ajouté



Sucre Blanc

- Sucre cristallisé extra blanc petit format
- système de qualité certifié ISO 22000
 - norme CEE N °2.
 - Capacité de production nominale de sucre est de 6500 Tonnes/jour



Nos Produits & Marques



Sucre blanc cristallisé grand format

systeme de qualite certifie ISO 22000
norme CEE N° 2

Sucre Liquide

Saccharose (100%) avec 67% +/- 1% de brix
Systeme de qualite certifie ISO 22000



Nos Produits & Marques

leguste



ceVital

Une gamme large de légumes secs soigneusement sélectionnée de qualité supérieure

ceVital

Nos Produits & Marques

Rizo®



Offre une sélection de grains rigoureusement sélectionnés
parmi des milliers de variétés de qualité



Nos Produits & Marques



Une large gamme de sauces et condiments de haute qualité avec une multitude de formats pratiques et adaptés à tout type d'usage.
Des produits fait à base d'ingrédients nobles et frais et surtout sans conservateurs.
Capacité de production nominale des sauces est de 100 T /jour



Nos Produits & Marques

ceVital



Tchína

Une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 12%
Disponible en plusieurs formats & parfums : Orange, Orange-Pêche, Orange-Abricot
Orange-Mange, Cocktail Tropical, Fruits rouges et Pomme-Poire

Capacité de production nominale des jus
est de 300 000 bouteilles / jour

ceVital

Nos Produits & Marques

Confitures Cevital

Des confitures préparés a partir d'une sélection des meilleurs ingrédients, une confiture onctueuse à base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein de notre propre unité de production.



ceVital

ceVital

Nos Produits & Marques



Lalla Khedidja
MONTAGNES DU DJURDJURA

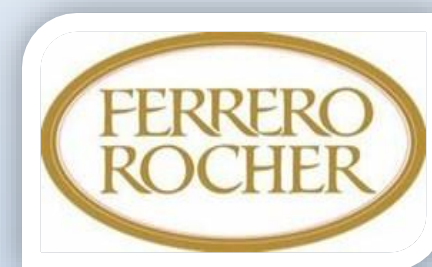


L'eau minérale Lalla Khedidja prend son origine dans les monts enneigés du Djurdjura. En s'infiltrant lentement au travers des roches, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie, tout en restant d'une légèreté incomparable. Existe en eau plate et en eau gazéifié.

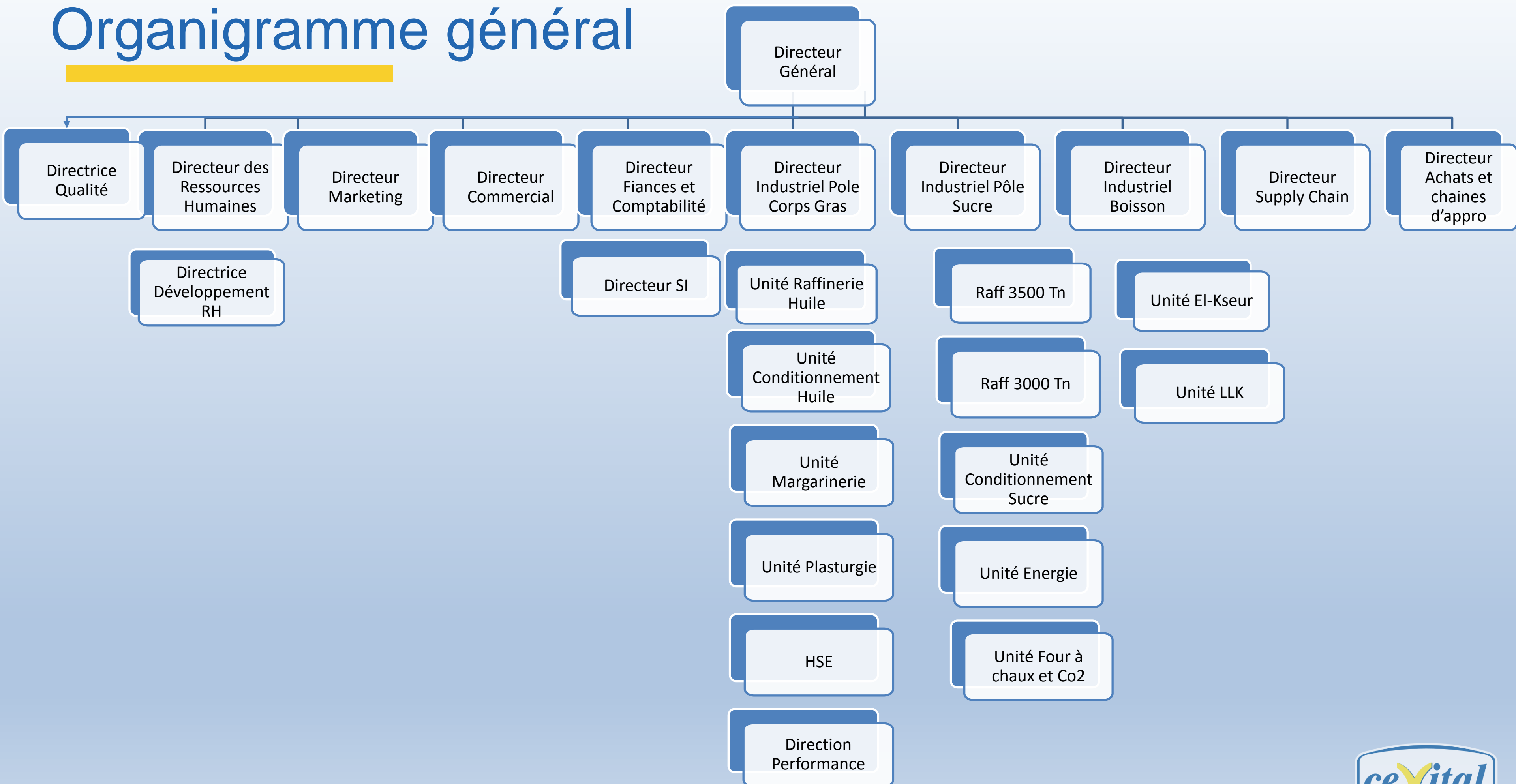
**Capacité de production nominale
est de 2 000 000 bouteilles /jour**



Nos principaux partenaires

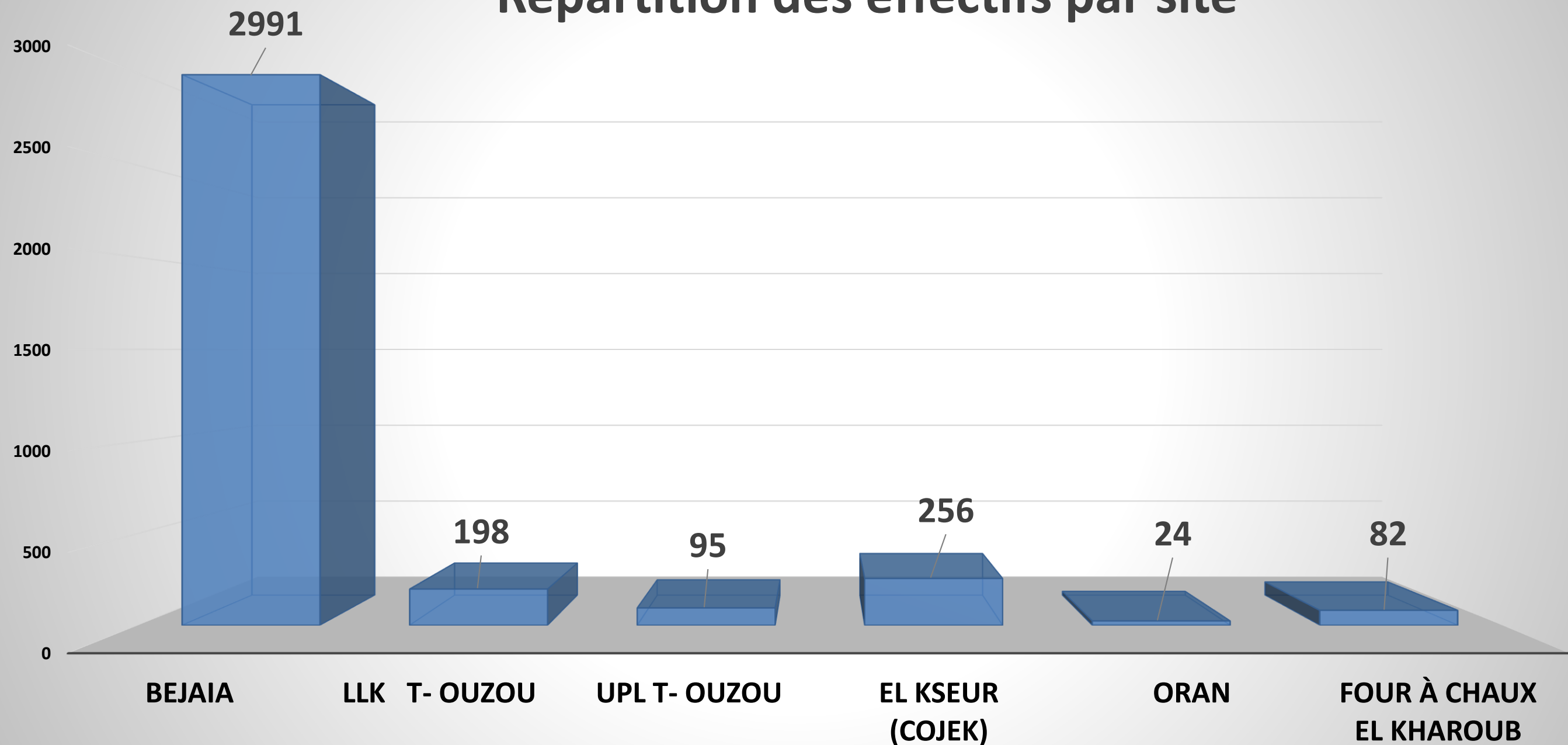


Organigramme général



Quelques statistiques sur les effectifs (Décembre 2020)

Répartition des effectifs par site



Effectif total
3 646

Quelques statistiques sur les effectifs (Décembre 2020)

Répartition des effectifs par type de contrat

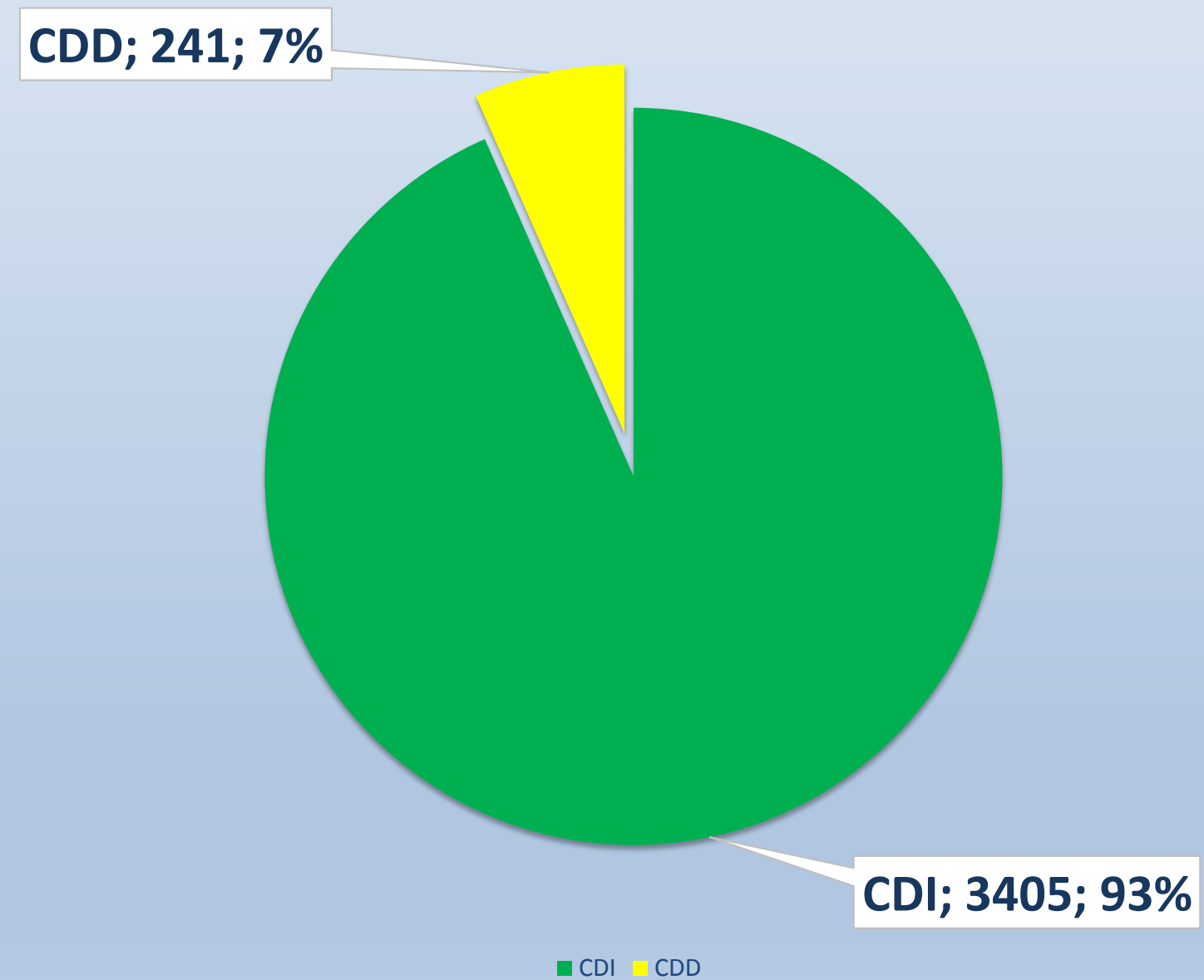




Table des matières




Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre conceptuel relatif à la stratégie de diversification	
Introduction	5
Section 01 : Fondement théoriques	6
1. Généralités sur la stratégie	6
1.1. Définition de la stratégie d'entreprise	6
1.2. Types et niveaux de stratégies	7
1.2.1. Niveau stratégique.....	8
1.2.2. Niveau tactique	9
1.2.3. Niveau opérationnel	9
1.3. Définition de la stratégie de diversification.....	9
1.4. La démarche stratégique.....	10
1.4.1. Le Diagnostic Stratégique	11
• Analyse de l'environnement macro et micro-économique.....	12
• Analyse des ressources et des compétences	15
• La segmentation stratégique	17
1.4.2. Le choix stratégique	18
• Stratégie au niveau de l'entreprise « StratégieCorporate »	19
• Stratégie par domaine d'activité « stratégie business ».....	19
1.4.3. Le déploiement stratégique.....	22
1.5. Les outils d'aide à l'élaboration de la stratégie	23
1.6. Objectifs d'une stratégie de diversification.....	25
1.6.1. Objectifs stratégiques et concurrentiels.....	26
1.6.2. Objectifs organisationnels et économiques	26
1.6.3. Objectif croissance	27
• Définition de la croissance	27
• Les modes de croissance	27
• La croissance comme objectif de diversification.....	27
2. Implication de la théorie des coûts de transaction	30
2.1. Présentation de la théorie des coûts de transaction	30
2.2. Implication de la théorie des coûts de transaction dans la stratégie de diversification	31
3. Implication de la théorie des ressources et compétences	32

Table des matières

3.1.	Présentation de la théorie des ressources et compétences	32
3.2.	Implication de la théorie des ressources et compétences dans la stratégie de diversification	33
Section 02 : Les Types et déterminants de la stratégie de diversification.....		34
1.	Types de stratégie de diversification.....	34
1.1.	La diversification géographique	34
1.2.	La diversification verticale	34
1.3.	La diversification horizontale	35
1.4.	La diversification liée ou concentrique	35
1.5.	La diversification non liée ou conglomérale	36
2.	Les déterminants ou motivations de la diversification.....	37
•	La logique financière.....	37
•	La logique industrielle.....	37
Conclusion		38

Chapitre II: Le contexte de la recherche

Introduction.....	41	
Section 01 : Contexte agroalimentaire au niveau mondial et en Algérie	41	
1.	Définition de l'industrie agroalimentaire	41
2.	L'industrie agroalimentaire au niveau mondiale	43
2.1.	Le contexte économique actuel.....	43
2.2.	Risques climatiques et biologiques	44
3.	L'industrie agroalimentaire en Algérie	45
3.1.	Les branches de l'industrie agroalimentaire en Algérie	46
3.1.1.	L'industrie céréalière.....	46
3.1.2.	L'industrie laitière.....	46
3.1.3.	L'industrie huile et corps gras	48
3.1.4.	L'industrie de boissons	49
3.1.5.	L'industrie sucrière	49
Section 02 :Présentation de Cevital Agro-industrie	51	
1.	Présentation du groupe Cevital.....	51
2.	Évolution historique du groupe Cevital	52
2.1.	Fiche signalétique du groupe Cevital	54
2.2.	Les principales filiales du groupe Cevital	54
2.3.	Présentation de l'entreprise Cevital Agro-industrie.....	58
2.4.	Situation géographique du groupe Cevital	59
2.4.1.	Le groupe Cevital à bejaia	59

Table des matières

2.4.2. Le groupe Cevital a El-Kseur	59
2.4.3. Le groupe Cevital à Tizi-Ouzou	59
2.5. Principaux partenaires du groupe Cevital.....	59
2.6. La structure organisationnelle du groupe Cevital	60
2.6.1. La direction générale du groupe Cevital	62
2.6.2. La direction commerciale	62
2.6.3. La direction finance et comptabilité.....	62
2.6.4. La direction des ressources humaines	62
2.6.5. La direction qualité	63
2.6.6. La direction industrielle.....	63
2.6.7. La direction approvisionnement	63
2.6.8. La direction marketing	63
2.7. Objectifs et missions du groupe Cevital.....	64
2.7.1. Missions du groupe Cevital	64
2.7.2. Les objectifs du groupe Cevital	65
Conclusion.....	65

Chapitre III : présentation et analyse des résultats

Introduction.....	67
Section 01 : Choix méthodologique.....	67
1. Objectif de l'enquête.....	67
2. Etude de cas.....	67
3. L'approche qualitative	67
4. Méthode d'entretien et analyse de documents.....	67
4.1. Les différents types d'entretiens	68
4.2. Les différentes méthodes d'analyse de documents	68
4.3. Raison du choix de ces deux méthodes	69
4.4. Les différents types de questions au cours de l'entretien.....	69
Section 02 : Discussion des résultats	71
1. Analyse et interprétation des résultats	71
1.1. Présentation de la diversification horizontale chez Cevital Agro-industrie	71
1.2. Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification.....	73
1.3. Les déterminants du choix de diversification chez Cevital	73
• Les facteurs internes.....	73
• Les facteurs externes	74
2. Le déroulement de la stratégie de diversification	74
• Plan stratégique.....	75
• Plan opérationnel.....	75

Table des matières

• Plan marketing	75
3. Les outils d'analyse stratégique adopté par le groupe Cevital.....	76
• L'analyse PESTEL.....	76
• La matrice SWOT	76
• Le BCG.....	78
4. Les difficultés rencontrées lors de la démarche stratégique.....	79
5. La diffusion et la communication de la stratégie.....	80
6. La performances au sein de Cevital Agro-industrie	81
Conclusion.....	83

Conclusion générale.....	85
---------------------------------	-----------

Bibliographie

Liste des Tableaux et figures

Annexes

Table des matières