

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion Département des Sciences de Gestion**

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme

De Master en Sciences de Gestion, Option Management Stratégique.

Thème

La stratégie de diversification liée.

Cas du groupe YAHMI

Réalisé par

KACIOUI Nadine

Encadré par

Mr. SADOUD Ahmed. (M.C.A).

Membres du Jury

- Mme DJELLOUT Fatma. (Examinatrice).
- Mr. OUSSAID Aziz. (président de jury).

Promotion 2024 / 2025

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage, la santé et la patience afin de mener à bien ce travail

Ce présent travail est le fruit des longues années d'études. A cet effet nous tenons à remercier D'abord nos enseignants qui nous ont formés, vivement notre promoteur Mr SADOUD AHMED qui nous a formés, orienté et encadré pour la réalisation de ce travail.

Ensuite, nous remercions chaleureusement les membres de jury qui ont accepté de juger notre mémoire de fin d'études.

Nos vifs remerciements au propriétaire du groupe YAHMI, Mr YAHMI Mohammed qui nous a ouvert les portes, accueilli et a mis tous les moyens à notre disposition afin d'effectuer notre stage pratique.

Mme DAHIM, nous lui témoignons notre gratitude pour son accueil, orientation, conseillé et aidé.

Enfin, nous remercions tous ceux, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce modeste travail

Merci.

Dédicaces

Je dédie MON travail. A mes chers parents,

Qui ont porté mes rêves avec patience et espoir, et qui ont su me guider vers l'excellence. Grâce à leurs sacrifices, leur amour inconditionnel, leur tendresse et leur soutien, ainsi que leurs prières qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours d'études, Je vous offre aujourd'hui cette réussite pour vous témoigner toute la reconnaissance et l'amour que je vous porte.

A mon frère AMAYES et ma sœur SAMIA,

Pour votre amour et votre soutien constant au quotidien, cette réussite est le fruit de votre présence à mes côtés. Je vous aime.

A mes amies Celina, Sabrina et Thilleli.

pour leur amitié et leur soutien durant mes années universitaires. Vous été les meilleures. Je vous aime.

A tous ce qui m'ont aidé de près ou de loin à ma réussite.

Le sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I. la diversification comme choix stratégiques.....	4
1 L'analyse et la formulation de la stratégie	5
2 Les fondements de la stratégie de diversification	21
Chapitre II. La stratégie de diversification.....	34
1 La stratégie de diversification : logiques, modes	35
2 Les typologies de diversification et la cohérence	41
Chapitre III. La cohérence du groupe YAHMI.....	55
1 Présentation du groupe YAHMI	56
2 L'analyse et discussion des résultats	70
Conclusion générale.....	86
Bibliographie	
Les Annexes	

La liste des abréviations

LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth
SPECTRED	Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique, Démographique.
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
PIB	Produit intérieur brut
BCG	le Boston Consulting Group
ADL	Arthur D. Little
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
N° 1	Les outils de diagnostic stratégique.	18
N° 2	Partage de ressource et Transfer de compétence.	57

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
N° 1	La matrice SWOT.	16
N° 2	Le double diagnostic stratégique.	17
N° 3	La chaîne type de valeur.	22
N° 4	Les multiples facettes de l'environnement.	23
N° 5	Les rebrriques du diagnostic externe du secteur.	24
N° 6	Le diagnostic de l'offre.	25
N° 7	Les six forces commandant l'intensité concurrentielle.	26
N° 8	Typologies de choix stratégiques.	29
N° 9	Vecteur de croissance.	31
N° 10	La matrice BCG.	36
N° 11	La matrice ADL.	39
N° 12	La matrice McKinsey.	41
N° 13	Logique de diversification.	46
N° 14	Typologies de diversification.	51
N° 15	Les types de synergies selon ANSOOF.	58
N° 16	Types de synergies recherche.	60

N° 17	Chaine de différents types de synergies.	61
N° 18	La structure du groupe.	66
N° 19	Organigramme de LA SARL CONCRETIUM HOUSING SOURCE	67
N° 20	Organigramme de LA SARL MY MOTORS	68
N° 21	Organigramme de la filiale (exportation).	69
N° 22	Organigramme de LA SARL YAHMI INVEST.	70
N° 23	Organigramme de LA SARL MY INDUSTRUS.	71
N° 24	Organigramme de la filiale de production.	72
N° 25	Organigramme de LA SARL MY IMMO PRO.	73
N° 26	Organigramme de LA SARL YAHMI TURISMO.	74
N° 27	Organigramme de LA SARL YAHMI PROMMOTION.	75
N° 28	Les synergies opérationnelles au niveau du groupe YAHMI.	83
N° 29	Le partage de clients entre les différentes entités du groupe YAHMI.	86
N° 30	L'influence de l'image de la marque au sein du groupe YAHMI.	87
N° 31	L'influence de l'image de la marque au sein du groupe YAHMI.	88
N° 32	L'optimisation de canaux de distribution dans le groupe YAHMI.	89

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par la mondialisation, l'innovation technologique et la pression concurrentielle, les entreprises grandissent dans un environnement instable où la stabilité des conditions ne peut être présente à chaque moment de l'exercice de l'entreprise, comme le dit Sun Tzu dans *L'art de la guerre*¹ : « De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas de conditions permanentes », et pour cela les entreprises sont amenées à repenser en permanence leurs choix stratégiques afin d'assurer leur pérennité et leur croissance.

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. Analyser l'environnement et ses évolutions est donc une question centrale en stratégie d'entreprise, pour faire le meilleur choix stratégique.

Le choix stratégique fait référence à la décision qui détermine la stratégie future d'une entreprise. Sur la base de l'analyse, l'entreprise sélectionne une voie parmi diverses autres alternatives qui permettront d'atteindre avec succès ses objectifs. En effet, le diagnostic stratégique aboutit à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels sur lesquels les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d'être remis en cause à tout moment. Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper en deux types de stratégies : les stratégies corporate et les stratégies business.

Le management de la diversification apparaît comme une des solutions appropriées permettant aux entreprises d'étendre leurs possibilités d'offres, et contribuer à la maîtrise des ressources allouées.

La diversification apparaît alors comme une réponse stratégique aux limites de la spécialisation initiale. Lorsqu'une entreprise ne peut plus assurer sa croissance en se concentrant sur un seul domaine d'activité, elle est naturellement incitée à s'ouvrir à de nouveaux secteurs. Cette démarche permet non seulement de soutenir une dynamique de développement, mais aussi de limiter les risques liés à une forte dépendance vis-à-vis d'un marché unique. En ce sens, la diversification peut favoriser une amélioration de la rentabilité et de la performance globale, notamment grâce aux économies d'échelle, d'envergure ou d'expérience qu'elle permet de réaliser.

¹ Sun Tzu. (2005). *L'art de la guerre* (J. F. Billeter, Trad.). Flammarion.

Introduction générale

Bien que ce phénomène soit largement répandu dans les économies contemporaines, la notion de synergie. Qui en découle, demeure parfois peu explorée. Pourtant, diversification et synergies sont intrinsèquement liées : dans de nombreux cas, la mise en commun des activités et des ressources d'un groupe diversifié devient un levier essentiel pour maximiser les bénéfices de cette stratégie. Dans le but d'analyser la stratégie de diversification et son rapport à la performance de l'entreprise, nous allons étudier la stratégie de diversification liée appliquer au sien du groupe YAHMI.

La problématique principale de notre étude, Consiste à s'interroger sur les motifs stratégiques de la diversification.

Quels sont les critères déterminants dans le choix de la stratégie de diversification liée appliquer au sein de groupe YAHMI ?

Après cette question principale, quatre questions secondaires peuvent être présentes pour expliciter cette problématique :

- Pourquoi les dirigeant du groupe YAHMI cherchent-ils à se diversifier ?
 - Dans quelle mesure la stratégie de diversification liée mise en œuvre par le groupe YAHMI contribue-t-elle à renforcer sa cohérence globale ?
 - Comment le groupe YAHMI a pu organiser et exploité efficacement les synergies pour tirer pleinement parti d'une stratégie de diversification liée ?
 - Quel est l'impact de la stratégie de diversification liée sur la performance globale du groupe ?
- Quels sont les principaux défis en matière de cohérence organisationnelle rencontrés par les dirigeants du groupe YAHMI dans le cadre de sa stratégie de diversification liée ?

En effet, pour répondre à la problématique principale, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux démarches : une démarche théorique qui consiste à cerner et à appréhender la démarche stratégique et le choix de diversification dans une entreprise, et une démarche pratique qui consiste à comprendre le choix de diversification et l'analyse des synergies crée au sein du groupe YAHMI.

Pour bien mener notre travail, nous avons consacré le premier chapitre, qui porte sur le cadre conceptuel de la diversification comme choix stratégique, ou on va projeter lumière sur la stratégie, la démarche stratégique, ainsi que les fondements de la stratégie de diversification.

Introduction générale

Le deuxième chapitre qui porte sur la stratégie de diversification, en se concentrant sur les logiques et les modes de diversification, les types de diversification, et en mettant lumière sur la synergie dans les entreprises.

Enfin, un dernier chapitre pratique qui consiste à réaliser un stage au sein de groupe YAHMI où nous tentons de comprendre les motivations de l'application d'une stratégie de Diversification liée et l'analyse des synergies créée au sein de ce groupe et leur contribution à la cohérence globale du groupe.

Chapitre 1.

La diversification comme choix stratégiques

Introduction

Dans un contexte économique marqué par des mutations rapides et des incertitudes croissantes, les entreprises doivent faire face à des défis complexes pour garantir leur pérennité et leur croissance. Parmi les problèmes stratégiques auxquels elles sont confrontées, la capacité à identifier, évaluer et mettre en œuvre des choix stratégiques adaptés à leur environnement.

Ce premier chapitre explore les fondements théoriques des choix stratégiques. Il se propose de définir la stratégie et les différentes étapes de la démarche stratégique dans la première section. Nous allons nous pencher sur le modèle LCAG, reconnu comme le tout premier modèle formalisé de la démarche stratégique. Dans la seconde section, nous allons nous voir Les fondements de la stratégie de diversification Ce chapitre permettra de poser les bases pour analyser en profondeur les stratégies de diversification dans les chapitres suivants.

1 L'Analyse et la formulation de la stratégie

Dans cette section, nous explorerons les fondements de la stratégie en entreprise. Nous commencerons par définir ce qu'est la stratégie et son importance cruciale pour la pérennité et la croissance des organisations. Ensuite, nous détaillerons la démarche stratégique, un processus structuré qui permet aux entreprises de formuler, de mettre en œuvre et d'évaluer leurs orientations à long terme afin d'atteindre leurs objectifs.

1.1 Définition de la stratégie

Le mot stratégie vient des mots grecs « stratos » qui signifie (Armée) et « agein » qui signifie (Conduire) pour nommer la science du commandement des troupes. Le concept de stratégie a évolué au fil du temps, donnant naissance à une pluralité de définitions :

- Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »²

² Chandler, A. D., Jr. (1989). *Stratégie et Structure*. Editions d'Organisation.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser »³
- Selon Michael PORTER : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁴, et aussi « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».
- Selon K. Andrews, qui contribua à la mise en place des enseignements de stratégie à la Harvard Business School, complète ces définitions en ajoutant : "la stratégie d'entreprise est le système de buts et d'objectifs, des politiques essentielles et des plans pour atteindre ces objectifs, exprimé de telle façon qu'ils contribuent à définir le secteur d'activités dans lequel la firme se situe ou accepte d'entrer et le type d'entreprise qu'elle est ou souhaite devenir"⁵
- Selon strategor : « pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durable supérieur à celui des concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour les actionnaires »⁶.

La plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie sont :

- La création de la valeur,
- L'affrontement concurrentiel,
- Le choix du périmètre des activités.

1.2 La démarche stratégique : Le modèle LCAG

Le modèle LCAG⁷ (Learned, Christensen, Andrews et Guth) qui est l'un des plus anciens de tous les modèles d'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise. Il a été créé en 1965.

³ Igor Ansoff, (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques.

⁴ PORTER M, 1982, choix stratégique et concurrence, Paris, Economica, p.426 Chapitre I Concepts de base de la stratégie

⁵ Marchesnay, M. (2015). *Kenneth Andrews - Le père fondateur de la "Corporate Strategy"* [eBook]. EMS Éditions.

⁶ Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., & Sibony, O. (2019). *Strategor* (6e éd.). Dunod.

⁷ BANCEL, F., & Alban RICHARD. (2002). *les choix d'investissement, méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique*. paris: economica.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

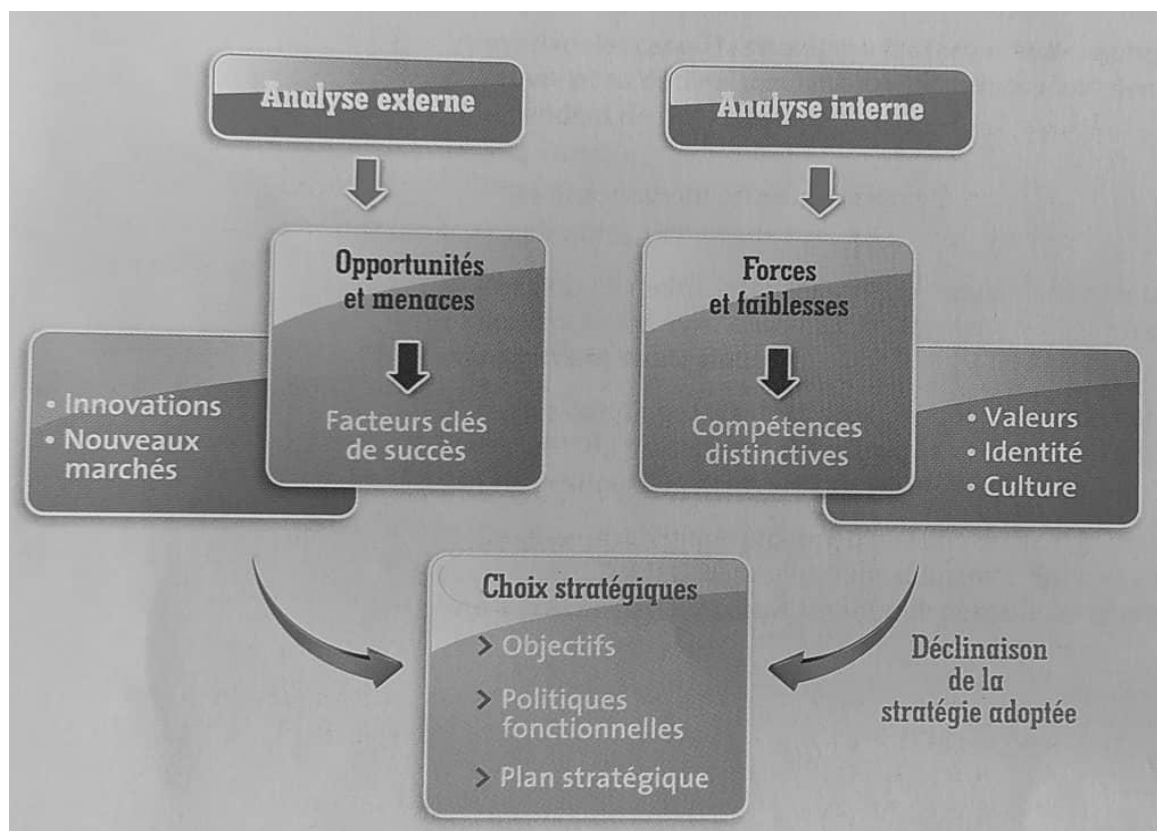
Habituellement, il est appelé *matrice SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ou bien (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces).

Ce modèle représente un pont de référence important, car il constituait le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Il s'inscrit dans un processus stratégique visant à formuler des buts et les traduire en objectifs. Il vise aussi à identifier des problèmes stratégiques majeurs. Le modèle LCAG offre un raisonnement logique reparti en 3 phases :

- Analyse et diagnostic interne,
- Analyse et diagnostic externe,
- Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre des choix.

Cependant, intervient à l'issue de la troisième étape une ultime phase : l'évaluation, c'est-à-dire que l'on va évaluer et analyser les résultats de l'action.

Figure N° 1 : la matrice SWOT.

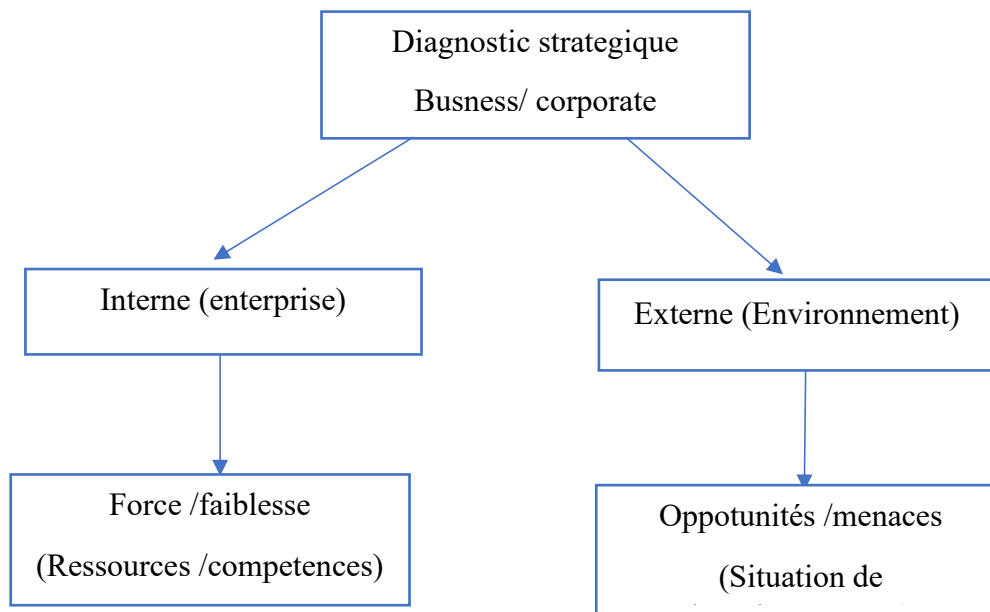


Source : Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., & Sibony, O. (2019). *Strategor* (6e éd.). Dunod.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires, le diagnostic interne de l'entreprise et de diagnostic externe de l'environnement de celle-ci (figure 2), cette démarche repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement :

Figure N° 2 : le double diagnostique stratégique.



Source : élaborer par nous-même.

Les outils de diagnostic doivent d'abord être distingués selon qu'ils portent sur le diagnostic externe ou interne. Mais certains outils sont particulièrement adaptés aux décisions qui seront prises au niveau d'une seule activité, d'autres sont davantage utilisés dans le cadre global, celui de la stratégie corporate. Nous proposons cependant une typologie indicative des outils du diagnostic stratégique qui nous permettra de les présenter de manière ordonnée par rapport aux deux grands clivages que sont l'interne et l'externe d'une part, le business et le corporate d'autre part (tableau 1).

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Tableau N° 1 : Les outils de diagnostic stratégique.

Perspective \ Niveau d'analyse	Business (Domaines d'activité)	Corporate (L'ensemble de l'entreprise)
Diagnostic interne (L'analyse des capacités stratégiques de l'entreprise)	- Fonction et processus. - Ressource et compétence.	
	Chaine de valeur	
Diagnostic externe (L'analyse de l'attractivité de l'environnement)	Environnement globale : SPECTRED	
	L'analyse du secteur (demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle. Écosystème d'affaire	
Synthèse du diagnostic		Matrices de portefeuilles d'activités

Source : élaborer par nous-même.

1.2.1 Le diagnostic interne

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

1.2.1.1 Les fonctions et les processus

Le diagnostic par les fonctions et processus s'effectue sur :

- les fonctions et processus centralisés au niveau du siège (planification, contrôle, ressources humaines, etc.) feront l'objet d'un diagnostic au niveau corporate,

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- les fonctions décentralisées dans les divisions et propres à chaque DAS (production, commercial, etc.) seront analysées au niveau business.

D'après la norme AFNOR NF X 50-151 Décembre 1991 (annulée et remplacée par la norme NF EN 16271 Février 2013), l'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et / ou valoriser les fonctions du produit (matériel, logiciel, processus, service) attendues par l'utilisateur.⁸ L'approche par fonction, dans la conception des systèmes, met en œuvre un raisonnement inductif (causes / conséquences) qui impose de définir des finalités avant tout diagnostic ou recherche de solution et qui permet de :

- S'assurer de répondre à un besoin et identifier les degrés de liberté
- Remettre en cause les solutions existantes et élargir le champ des possibilités
- Mieux circonscrire les zones d'étude et optimiser localement les solutions sans perdre de vue l'ensemble

Dans cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes :

- La détermination des fonctions et processus à analyser : À côté des fonctions habituelles (commercial, production, finance, personnel, recherche et développement, approvisionnement, logistique, etc.), il convient de ne pas négliger les activités plus transversales dont l'impact sur la performance est grandissant. Ce sont les processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle, d'information...

Les fonctions à retenir dépendent à la fois de l'organisation de l'entreprise, de son organigramme, mais aussi de son activité. Par exemple on ne peut négliger la fonction logistique dans le domaine de la vente par Internet.

- La détermination des critères d'évaluation : On définit pour chaque fonction une liste de critères d'appréciation permettant d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise. Ces listes sont nombreuses et leur définition doit, avant tout, être adaptée à l'activité de l'entreprise.

- Le mode d'évaluation : Lorsque l'on procède à un diagnostic des fonctions ou des processus de gestion de l'entreprise trois approches sont possibles :

⁸ Moïsio, G. (2016). Analyse fonctionnelle. Dans *Méthodologies appliquées*. Pressbooks.
<https://pressbooks.pub/methodes/chapter/analyse-fonctionnelle/>

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

La première consiste à procéder à une évaluation de l'entreprise, dans l'absolu, sans tenir compte des concurrents ou de l'environnement. On est là dans une approche classique d'audit d'une fonction. Le résultat de ce diagnostic peut être visualisé sous la forme d'un profil de compétence.

La deuxième, plus stratégique, conduit à évaluer l'entreprise ou le domaine d'activité stratégique de manière relative, par rapport à ses concurrents. Il est ainsi possible de représenter plusieurs entreprises concurrentes sur un même graphique en faisant apparaître de façon comparative les profils concurrentiels.

Enfin il est utile de comparer le profil de l'entreprise non pas à celui des concurrents, mais à un profil « idéal » attendu par l'environnement ou les marchés.

Les démarches de diagnostic par fonction présentent comme inconvénient d'être détaillée longues, et de morceler la réalité de l'entreprise selon une conception fonctionnelle dont on sait qu'elle rend mal compte de la réalité systémique de l'entreprise. Cette approche risque également d'orienter le diagnostic vers des aspects opérationnels qui sont éloignés des préoccupations stratégiques. C'est pourquoi des méthodes plus synthétiques viennent compléter cette analyse.

1.2.1.2 Les ressources et les compétences

Le diagnostic par les ressources et les compétences s'effectue :

- soit au plan global de l'entreprise, si l'on considère que ces compétences sont transverses aux différents DAS et communes à l'ensemble de l'entreprise,
- soit lors du diagnostic des DAS, si les compétences en question sont spécifiques à une division.

Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. L'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources et de ses compétences⁹. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre pourquoi, dans un même secteur, grâce à des conditions concurrentielles identiques, et avec des stratégies comparables, certaines entreprises réussissent là où d'autres échouent. La démarche est la suivante :

⁹ Martinet, A. (2010). *Management stratégique : L'avantage concurrentiel*. Eyrolles.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

A. Diagnostic des ressources (humaines, immatériels, physiques, financières)

Premièrement, identification des ressources stratégiques selon des critères : valeur pour le marché et exclusivité pour la firme. Ensuite, Définition des ressources stratégiques (rares, présente de la valeur, peu imitable, peu substituable).

B. Diagnostic des compétences (managériales, fonctionnelles, transversales, professionnelles)

En premier lieu, identification des compétences fondamentales (savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management, les valeurs et les normes). Ensuite, définition compétence fondamentales selon les critères suivant : présentent un plus pour le client, maîtrises par l'entreprise, non imitable et substituable, rares.

C. Recherche de d'avantages concurrentiels.

1.2.1.3 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une méthode utilisée pour analyser les activités d'une entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de le renforcer. Elle est basée sur les travaux de Michael Porter.¹⁰

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS. Toute entreprise peut, en effet, s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge.

Dans un métier, une entreprise se donne pour objectif d'apporter à ses clients une valeur supérieure aux coûts qu'elle supporte. Plus l'écart est important, plus la marge qui la rémunère est grande.

Le diagnostic repose alors sur un découpage de l'entreprise entre toutes ces activités et sur l'identification des fonctions qui dégagent l'essentiel de la marge.

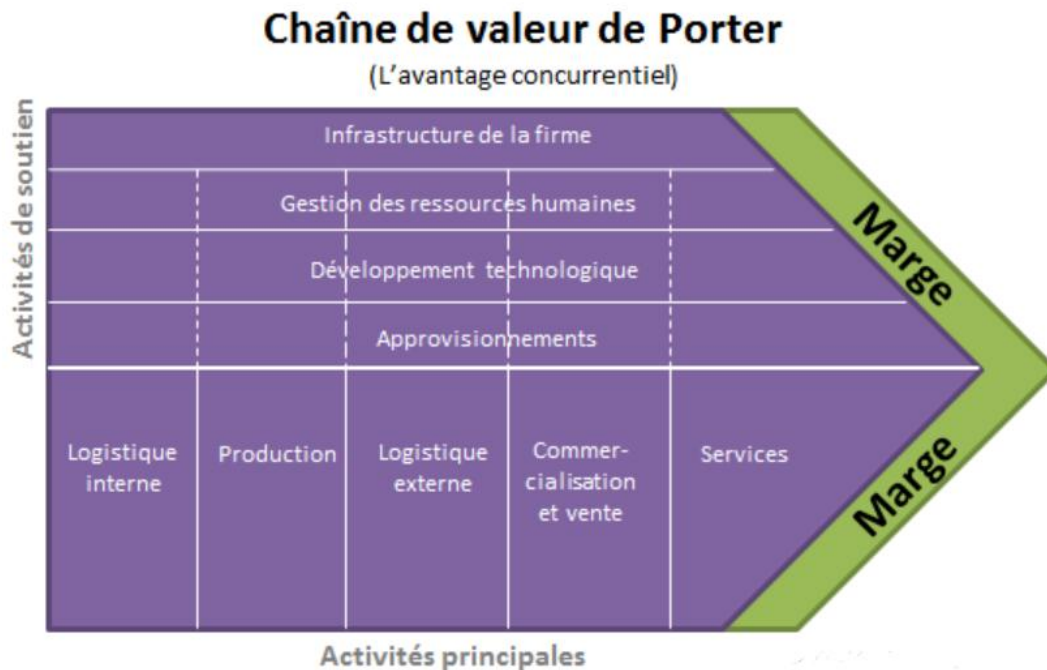
L'entreprise a pour mission d'ajouter de la valeur à un produit. Cela se réalise au travers de deux types d'activités : Des activités principales (acheter, produire, commercialiser), Des

¹⁰ porter, m. (1986). *l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

activités de soutien (qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités).

Figure N° 3 : la chaîne type de valeur.



source : Granger, L. (2023, 25 mars). *Chaîne de valeur de Porter*. Manager GO! <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>

Le point essentiel est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et, surtout, que l'entreprise possède un avantage compétitif sur certaines d'entre elles, pour lesquelles elle dispose d'une compétence distinctive.

En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

1.2.2 Le diagnostic externe

Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie. Enfin, l'analyse de l'écosystème d'affaires (Moore, 1993) complètera la compréhension de la dynamique du secteur.

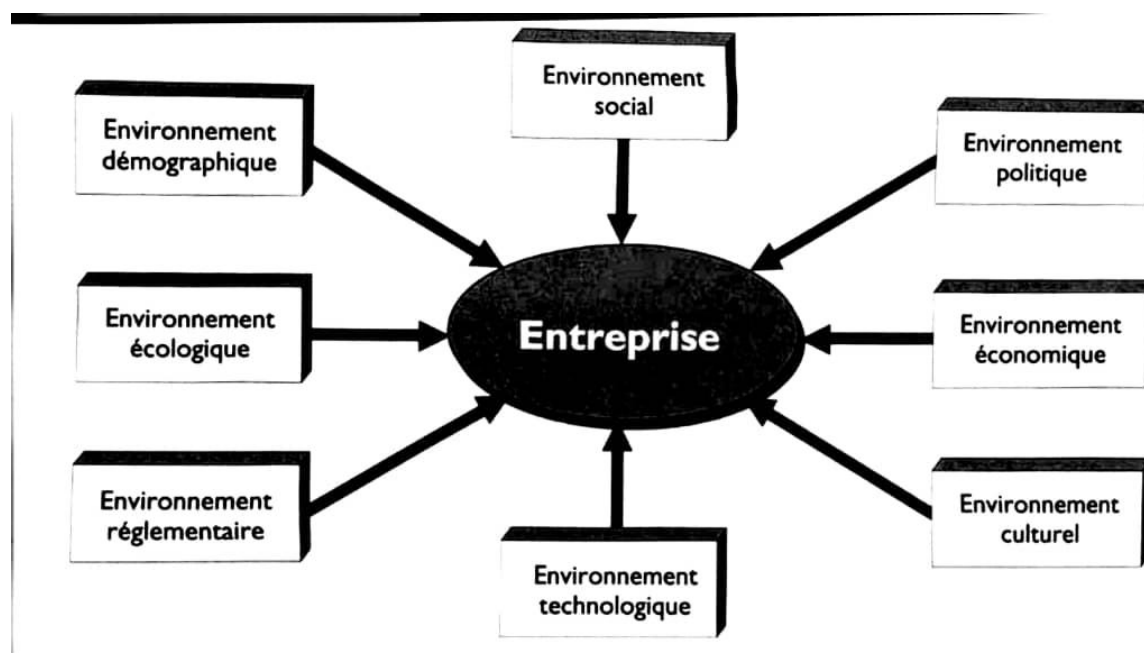
1.2.2.1 L'environnement globale

Cette approche peut être appliquée soit pour l'entreprise dans son ensemble, soit tous DAS confondus, soit à l'échelle d'une seule de ses activités.

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise et la méthode macroenvironnementale. Globalement, l'entreprise, où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui, tous à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir. L'approche SPECTRED est une extension de PESTEL, visant à affiner l'analyse en introduisant des dimensions supplémentaires ou en précisant certaines existantes pour une compréhension encore plus granulaire de l'environnement.

Pour résumer l'influence de ces divers environnements, on utilise différents acronymes comme SPECTRED : Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique, Démographique.

Figure N° 4 : les multiple facettes de l'environnement.

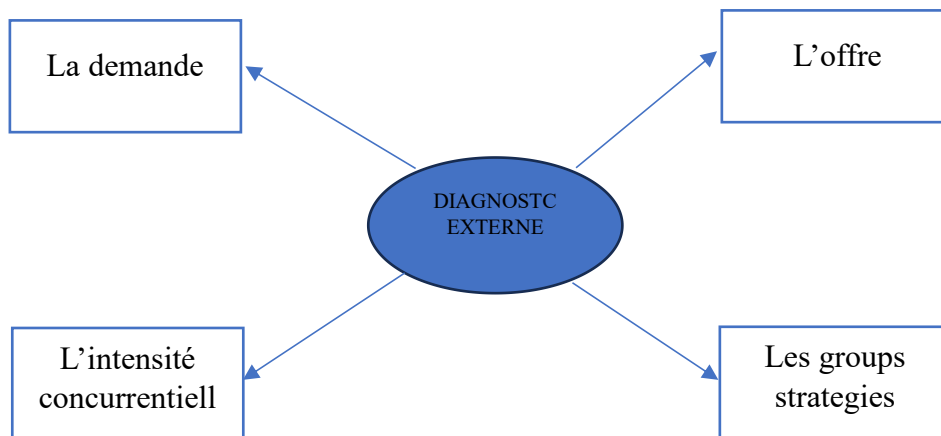


Source : J.P.HELPER, M.KALIKA, & J.ORSONI. (2013). *management strategique* (9 ed.). belgique: vuibert.

1.2.2.2 L'analyse du secteur

Sur un plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe du secteur autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle (figure 9).

Figure N° 5 : les rebrriques du diagnostic externe du secteur.



Source : J.P.HELPER, M.KALIKA, & J.ORSONI. (2013). *management strategique* (9 ed.). belgique: vuibert.

a. La demande.¹¹ Il est commode de distinguer la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part. L'analyse est ici proche du marketing et recourt aux techniques classiques d'études de marché. Par la réponse à certaines questions (Les caractéristiques de la demande : Quelles quantités vendues ? Qui achète ? Qui consomme ? Qui prescrit ? Quand achète-t-on et consomme-t-on ? Etc. et L'évolution de la demande : Quel taux de croissance global ? Quelle phase du cycle de vie ? Quel taux de croissance par segment ? Quelle évolution des attentes et des goûts ? Quelle évolution des styles de vie ? Etc.).

L'analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande et de leurs évolutions permet de se forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques.

b. L'offre. Le diagnostic de l'offre appréhende, dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise. Par l'analyse de : la capacité du secteur, structure des coûts, économie du secteur, circuit de distribution, financement du secteur, technologie (figure 10).

¹¹ MERDE M. Cas de diagnostic de la demande et de l'offre, cas Charal », in KALIKA M., HELFER J.-P. et ORSONI J., *Management, cas et applications*, 3^e édition, Vuibert, 2010

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Figure N° 6 : le diagnostic de l'offre.

Questions	Commentaires	Menaces / Opportunités
Capacités du secteur		
• Secteur sous-capacitaire/surcapacitaire ?		
Structure des coûts		
• Importance des charges fixes/charges variables ?		
• Poids relatif des coûts de matière, de main-d'œuvre, de capital ?		
• Existence d'économies d'échelle ?		
• Importance de la valeur ajoutée ?		
Économie du secteur		
• Existence de barrières à l'entrée ?		
• Existence de barrières à la sortie ?		
• Degré de concentration des entreprises du secteur ?		
• Degré d'intégration de la filière et répartition de la valeur ajoutée dans le secteur ?		
• Rôle des pouvoirs publics dans l'économie du secteur ?		
Circuit de distribution		
• Concentration de la distribution ?		
• Concurrence entre circuits de distribution ?		
• Accès aux circuits de distribution ?		
• Nombre de niveaux dans les circuits de distribution ?		
• Cycle de vie des formules de distribution ?		
Financement du secteur		
• Besoins de financement ?		
• Caractère cyclique du besoin de financement ?		
• Sources de financement habituelles ? publiques ?		
Technologie		
• Évolutions technologiques ?		
• Risques de ruptures technologiques ?		
• Impact sur la compétitivité ?		
Synthèse		

Source : R-A. THIETART, la stratégie d'entreprise, McGraw-hill, 1990.

c. Les groupes stratégiques. Le choix d'une stratégie suppose une analyse fine de la situation, des orientations et des potentiels de développement et particulièrement de réaction des concurrents. L'analyse de la concurrence au sein des groupes stratégiques apparaît comme une étape indispensable du diagnostic externe, commençant par l'identification et l'analyse des objectifs et stratégies de la concurrence. Ensuite, l'identification des capacités des concurrents. On conclut par une synthèse ¹². On parle de groupes stratégiques lorsque, dans un univers concurrentiel déterminé, on repère des entreprises proches les unes des autres. Le champ de la

¹² LEGER-JARNIOU C. « L'évolution de la segmentation stratégique, cas du secteur des cafés », in KALIKA M., HELFER J.-P. et ORSON) Management

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

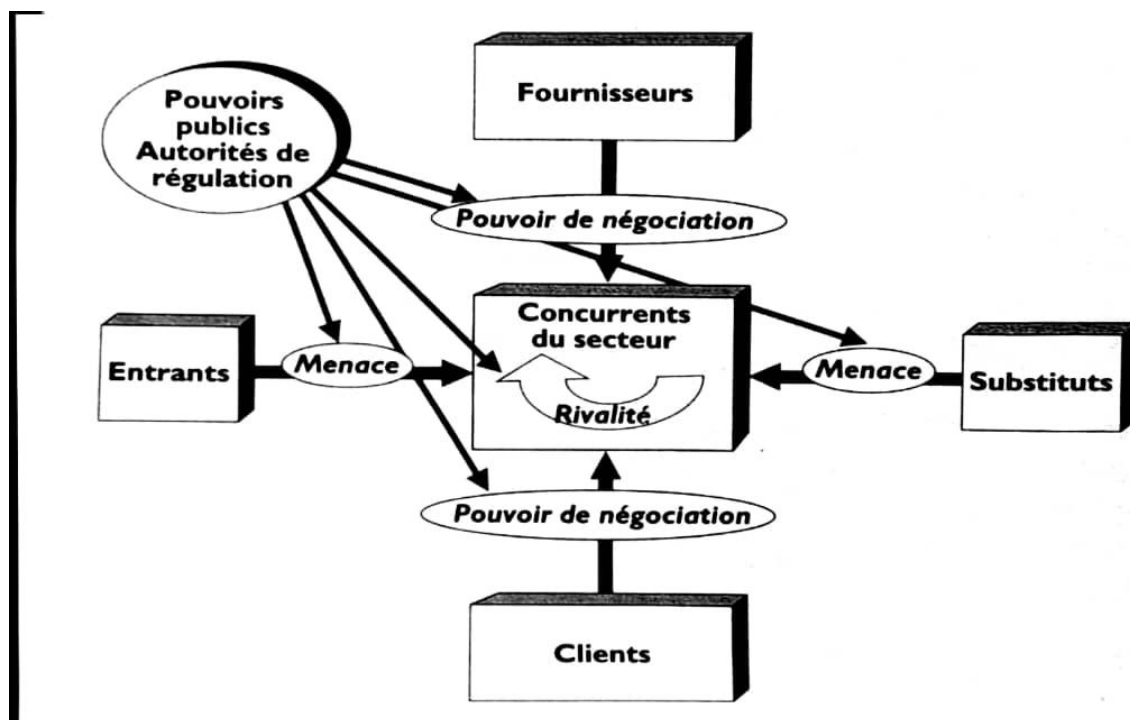
compétition devient une sorte de carte. Les facteurs concurrentiels qui permettent de savoir si l'on se trouve dans le même groupe stratégique qu'un adversaire sont, par exemple :

- la politique de prix élevé ou de pénétration,
- la recherche d'une vente à haute valeur ajoutée ou au contraire dépouillée,
- l'étendue de la gamme offerte,
- la présence ou non à différents niveaux de la filière,
- le recours à une vente directe ou indirecte.

d. L'intensité concurrentielle. Elle est mise en avant par M. Porter (1980). Elle prévaut dans un secteur détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

Porter définit 5 forces permettant de décomposer la structure du secteur. L'analyse de cette intensité concurrentielle doit prendre en compte six forces, dont les cinq premières sont empruntées à Porter :

Figure N° 7 : les six forces commandant l'intensité concurrentielle.



Source : Bancel, F., & Richard, A. (2002). *Les choix d'investissement : méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique*. Economica.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Dans le secteur, les fournisseurs des entreprises ont-ils la capacité d'exercer une pression sur leurs clients pour leur dicter.
- Le pouvoir de négociation des clients : Se trouvent-ils dans une situation privilégiée les autorisant à s'imposer dans les échanges ?
- La menace de nouveaux entrants : Des entreprises n'appartenant pas à un secteur sont-elles susceptibles, avec leur acquis, de capitaliser ailleurs, d'envahir le secteur ?
- La menace de produits substituables : Peut-on imaginer que les produits actuellement fabriqués ou les services aujourd'hui proposés soient un jour concurrencés par d'autres produits ou services ?
- La rivalité entre les entreprises existantes : A l'heure actuelle, la paix règne-t-elle entre les concurrents ?
- Sur ces cinq premières forces agit un facteur important, la puissance publique (l'ETAT).

1.2.2.3 Le modèle écosystème d'affaire

Le cadre d'analyse de l'écosystème d'affaires (ESA) apparaît comme une nouvelle perspective en management stratégique. Selon l'analyse développée par Moore, une entreprise ne doit pas être considérée comme une structure relevant d'un seul secteur mais comme une entité appartenant à un écosystème d'affaires (*business ecosystem*)¹³. Elle a pour caractéristique d'intégrer la diversité des acteurs et la complexité de leurs liens. En rupture avec l'approche sectorielle, et notamment celle de Porter, cette perspective propose d'inclure les membres socio-économiques directement ou indirectement reliés à l'activité. Elle est donc particulièrement utile pour comprendre et diagnostiquer l'environnement économique d'une entreprise.

L'écosystème d'affaires représente la communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction, les organismes composant le monde d'affaires. Cette communauté économique offre des produits et services de valeur aux clients, qui sont eux-mêmes membres de l'écosystème. Les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées.

Les acteurs sont regroupés au sein de trois niveaux d'interaction :

¹³ Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 6(46), 105-130. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-105?lang=fr>

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- Le cœur de métier. Il représente les membres affectant l'activité socioéconomique centrale (fournisseurs, distributeurs, et compétences motrices).
- L'entreprise élargie. Elle intègre les acteurs constituant le réseau immédiat (clients, clients des clients, fournisseurs des fournisseurs, etc.).
- L'écosystème. Il englobe les parties intéressées invisibles dans les représentations habituelles des réseaux d'acteurs (gouvernements, acteurs sociaux, associations, compétiteurs, etc.).

1.2.3 Les choix stratégiques

Après avoir réalisé un diagnostic stratégique, qui permet d'évaluer les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement, les managers sont en mesure de fixer des objectifs clairs et cohérents avec la situation de l'entreprise. Ces objectifs servent alors de repères pour orienter les décisions stratégiques à venir. Ainsi, la prise de décision stratégique s'inscrit dans une continuité logique, car elle vise à mobiliser les ressources et à définir les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés à partir du diagnostic préalable.

1.2.3.1 Définition des choix stratégiques

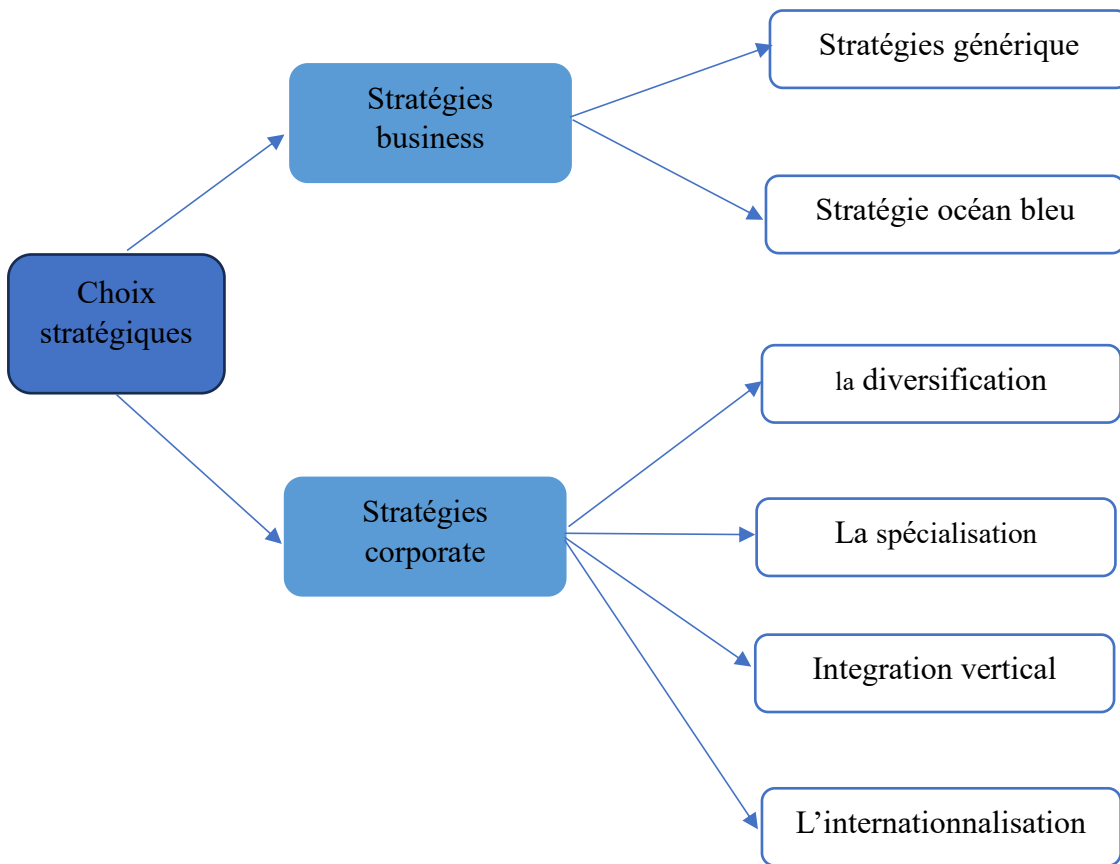
Le choix stratégique est le processus de sélection de la meilleure stratégie ou la plus appropriée parmi le stock d'alternatives qui sert les objectifs de l'entreprise. Ce choix est le résultat d'une évaluation systématique des alternatives basées sur des faits analysés par des managers, une telle analyse est suivie d'un jugement ou d'un marchandage ou des deux.

D'une manière générale, le choix stratégique fait référence à la stratégie choisie parmi les alternatives disponibles pour atteindre les objectifs organisationnels. Il définit les stratégies futures des entreprises pour obtenir les résultats souhaités.

Le choix stratégique s'opère à deux niveaux : d'une part, au niveau de chaque Domaine d'Activité Stratégique (stratégie business) : les stratégies génériques, stratégie océan bleu, où l'entreprise définit des orientations spécifiques adaptées aux caractéristiques de chaque activité ; et d'autre part, au niveau global, où elle détermine une stratégie d'ensemble visant à assurer la cohérence et la performance de toutes ses activités (la spécialisation, la diversification, l'intégration vertical, l'internalisation).

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Figure N° 8 : typologies de choix stratégiques.



Source : élaborer par nous-même.

1.2.3.2 La mise en œuvre des choix stratégiques

La mise en œuvre des choix stratégiques est une phase clé du processus stratégique, car elle transforme les intentions en actions concrètes. Elle demande une approche structurée et une gestion efficace des ressources.

Pour réussir l'exécution de la stratégie, il est essentiel de mobiliser les ressources adéquates :

- Les ressources humaines. Former et motiver les équipes, assurer un leadership fort et une bonne communication interne.
- Les ressources financières. Allouer un budget adapté aux objectifs stratégiques.
- Les ressources technologiques. Mettre en place les outils nécessaires pour soutenir la mise en œuvre.

L'organisation et la structuration des activités. L'entreprise doit adapter son organisation afin d'aligner ses processus avec la stratégie :

- Définition des rôles et responsabilités de chaque acteur.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- Mise en place d'un organigramme clair et d'un système de pilotage stratégique.
- Coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise.

1.2.4 L'évaluation

À la fin du processus de mise en œuvre, il est essentiel de finaliser les projets engagés et d'évaluer les résultats obtenus. Cette étape permet de vérifier si les livrables sont conformes aux attentes et alignés avec les objectifs stratégiques fixés au départ. Elle offre aussi l'occasion de capitaliser sur les enseignements tirés, en vue d'améliorer les futures démarches stratégiques.

2 Les fondements de la stratégie de diversification

La diversification conduit l'entreprise à piloter un ensemble d'activités hétérogènes, cette section explorera les principaux outils de management de portefeuille. Nous analyserons en détail les matrices stratégiques développées par les cabinets de conseil, notamment les matrices BCG, ADL et McKinsey qui aident les dirigeants à arbitrer l'allocation des ressources et à assurer l'équilibre global de l'entreprise dans un contexte diversifié.

2.1 Définition de la stratégie de diversification

Le concept de diversification en stratégie d'entreprise n'est pas statique, il a considérablement évolué au fil des décennies, reflétant les changements dans les théories économiques, les pratiques managériales et les dynamiques du marché. Cette section retrace les grandes étapes de cette évolution.

2.1.1 Diversifier est une question de vision des manager

Ainsi selon GIROIRE (1983)¹⁴, les frontières sont peu claires entre diversification, développement de produits nouveaux et innovation. Il appuie son analyse sur le fait que des innovations conduisent souvent à des diversifications.

BORSCHBERG (1982)¹⁵ complète cette réflexion en ajoutant que la détermination des frontières entre ces mouvements stratégiques reflète le point de vue des dirigeants de l'entreprise sur leurs activités. Il est clair que la diversification représente un changement de

¹⁴ GIROIRE, J. (1983, septembre). comment reussire une diversification. *france de gestion*(42), 26-30.

¹⁵ BORSCHBERG, E. (1982). la diversification une strategie de survie et de coissance. *polytechniques romandes*. rausanne.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

chemin dans l'esprit des managers. Leur propre définition de la diversification dépend de leur vision des activités ; en d'autres termes, de leur conception de l'entreprise et de son champ d'activités. Quand cette vision est étroite, l'évolution vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés sera souvent considérée comme une diversification. Et inversement.

2.1.2 Diversifier signifie entrer dans une nouvelle activité

ANSOFF (1984) parle de diversification en faisant référence au champ d'activités¹⁶, c'est-à-dire aux couples (produit × marché) dans lesquels la firme est engagée. Sa définition repose sur l'identification du vecteur de croissance de l'entreprise. Le vecteur de croissance représente la direction dans laquelle la firme produit ses efforts pour atteindre ses objectifs de croissance (figure 9). Celui-ci se compose de quatre dimensions :

- L'expansion par pénétration du marché : développement des produits existants sur les marchés actuels,
- L'expansion par extension du marché ou expansion géographique : recherche de nouveaux marchés pour les produits existants,
- L'expansion par développement de produits : nouveaux produits remplaçant ou complétant la gamme actuelle et destinés aux marchés actuels de l'entreprise ;
- La diversification : nouveaux produits s'adressant à de nouveaux marchés.

Figure N° 9. Vecteur de croissance.

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
	Actuels	Développement produits nouveaux
Nouveaux	Expansion géographique	Diversification

Source : H.I. ANSOFF, Stratégie du Développement de l'Entreprise, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.

En se basant sur la notion de « vecteur de croissance », Ansoff (1965) propose une définition de la diversification qui repose sur l'entrée des firmes dans de nouveaux marchés avec des

¹⁶ H.I. ANSOFF, Stratégie du Développement de l'Entreprise, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

nouveaux produits. Cet auteur met donc l'accent sur l'acte de diversification plutôt que l'état de la diversification.

Cependant, la définition de la diversification sur la base du couple produit/marché se révèle floue ; elle suppose en effet que l'on soit capable de déterminer les frontières pertinentes d'une gamme de produits et d'un marché. Or, cette identification des frontières n'est pas toujours évidente. C'est pourquoi cette définition a été affinée à l'aube des années 80, grâce aux progrès effectués dans le domaine de la segmentation stratégique.

2.1.3 Diversifier signifie entrer dans de nouveaux domaines d'activité stratégique

Selon PITTS et HOPKING (1982)¹⁷, la diversification consiste à entrer dans de nouveaux domaines d'activité stratégique.

Selon RAMANUJAM et VARADARAJAN (1989, P 525), la diversification est « 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 Very (1991), Un domaine d'activité stratégique (DAS), découle du « regroupement des cellules élémentaires d'une industrie qui se caractérisent par des facteurs-clés de succès similaires ».

Les facteurs clés de succès. CALORI, ATAMER, et DUFOUR, B (1989)¹⁸, Définissent un facteur clé de succès comme :

- un élément de l'offre qui a une forte valeur pour les clients,
- ou bien, un savoir-faire ou un avantage de coût essentiel dans la chaîne de production

Un domaine d'activité stratégique est identifié en appliquant des principes de segmentation stratégique.

La segmentation stratégique. A pour objectif de désagréger l'entreprise (ou une industrie) en entités homogènes d'un point de vue stratégique, c'est-à-dire en entités au niveau desquelles

¹⁷ PITTS, R., & HOPKINS, H. (1982). firm diversity. *academy of management*, 7, 620-629.

¹⁸ CALORI, R., ATAMER, T , & DUFOUR, B . (1989). *l'action strategique , le management transformateur* . paris: les Editions d'Organisation .

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

les dirigeants peuvent formuler et mettre en œuvre les stratégies permettant de lutter face à la concurrence.

D'Abell et Hammond et de Day¹⁹, on peut retenir trois dimensions principales de segmentation : - L'application ou fonction de consommation (à quoi sert le produit ?),

- Le groupe de clientèle servi (à qui sert le produit ?),

- La technologie (comment est conçu le produit ?).

On identifie généralement les segments stratégiques d'une entreprise à partir d'une analyse des facteurs clés de succès, c'est-à-dire des compétences et des ressources requises pour être compétitif dans une activité donnée. Chaque segment doit correspondre à un ensemble homogène de facteurs clés de succès. Le découpage effectué doit permettre l'allocation des ressources la plus judicieuse. Appartiendront donc au même segment stratégique des activités ayant les trois caractéristiques suivantes :

- Elles correspondent à une combinaison cohérente de facteurs clés de succès ;

- Elles appartiennent à la même chaîne de valeur et ont une structure de coûts semblable ;

- Elles font face aux mêmes concurrents.

Par définition, on le sait, deux segments stratégiques se caractérisent par une élasticité de substitution nulle (ou faible) et par des synergies nulles (ou faibles)²⁰. Il peut donc paraître paradoxal de fonder la stratégie de portefeuille sur la recherche de synergies intersegments. En fait, ces synergies sont rarement nulles ; elles sont faibles mais surtout partielles : elles n'existent que pour certains paramètres des DAS (caractéristiques des marchés ou compétences distinctives requises par les métiers). Dès lors, la diversification aura avantage à être effectuée en recherchant les interconnexions et les synergies partielles pouvant être mises en œuvre entre les activités anciennes et les activités nouvelles. Fondée sur des caractéristiques structurelles (des marchés ou des métiers), la diversification développera une véritable logique spécifique que l'entreprise reprendra éventuellement lors de son développement d'ensemble.

¹⁹ PHILIPPE, V. (1991). *strategie de diversification*. paris: EDITIONS LIAISONS.

²⁰ AUBERT, J. (1995). *strategie d'entreprise du developpement patrimonial au partenariat*. paris: edition liaisons.

2.1.4 Une définition stricte de la diversification

La définition proposée par Pitts et Hopkins sera retenue. L'entreprise, en se diversifiant, entre dans un univers concurrentiel où les règles du jeu sont différentes. Soit elle entre dans une nouvelle industrie, soit elle pénètre dans un DAS appartenant à une industrie où elle opère. Ce DAS se caractérise alors par un mix de facteurs clés de succès qui est différent de celui rencontré dans les DAS existants.

2.2 Management du portefeuille d'activité

Comme le soulignent Thiétart et al²¹. (2015), il est rare qu'une entreprise ne soit engagée que dans une seule activité stratégique. Le plus souvent, les entreprises développent plusieurs couples produits-marchés relativement homogènes. Dès lors, leur présence sur plusieurs domaines d'activités stratégiques soulève la problématique de l'équilibre stratégique, c'est-à-dire de l'allocation optimale des ressources entre différentes activités au sein d'un portefeuille diversifié.

Dans un environnement complexe, mouvant et hautement concurrentiel, la stratégie implique une capacité d'adaptation permanente. Les choix relatifs à la gestion d'un portefeuille d'activités ne se résument donc pas à des décisions simples ou binaires. Ils nécessitent l'exploration de multiples options, l'évaluation de scénarios alternatifs, puis des arbitrages stratégiques éclairés. C'est dans ce contexte que de grands cabinets de conseil en stratégie, tels que McKinsey, le Boston Consulting Group (BCG) ou Arthur D. Little, en collaboration avec certaines entreprises clientes, ont développé des outils d'aide à la décision (les matrices de portefeuille). Ces modèles visent à accompagner les entreprises diversifiées dans la redéfinition de leur stratégie globale, en identifiant les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) à renforcer, développer ou, au contraire, à abandonner.

2.2.1 La matrice BCG

La matrice BCG²² est certainement la plus connue. Elle est construite autour des deux variables suivantes : le taux de croissance de chaque domaine d'activité, qui opérationnalise le

²¹ Thiétart, R. A., Forgues, B., & Metzger, J.-L. (2015). *Stratégie*. Dunod.

²² Ayenew, D. (2025, 16 avril). *Matrice BCG : analyse du portefeuille pour les entreprises*. BachelorPrint. <https://www.bachelorprint.fr/fr/methodologie/matrice-bcg/>

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

critère d'attractivités des segments stratégiques. Et la part de marché relative de l'entreprise dans chaque domaine d'activité, qui opérationnalise le critère de position concurrentielle.

La part de marche relative. Est le ratio suivant :

$$\frac{\text{Part de marche de l'entreprise.}}{\text{Part de marché du concurrent principal}}$$

Dans les domaines d'activité où l'entreprise est leader en volume, on divise donc sa part de marché par celle du concurrent qui est en deuxième position. On obtient ainsi un ratio supérieur à 1. Pour tous les autres domaines d'activité, on divise la part de marche de l'entreprise par celle du concurrent leader en volume et on obtient un ratio inférieur à 1. Le choix de cette variable fait référence à l'effet d'expérience. En effet, Selon cette théorie, l'entreprise qui a plus d'expérience a les coûts les plus bas. Et ces coûts sont d'autant plus bas que l'expérience est importante. La part de marché relative est donc un indicateur de la position d'entreprise par rapport à ses concurrents sur l'échelle des coûts C'est un indicateur de sa position concurrentielle qui mesure l'écart en termes de part de marché entre le leader ses suiveurs.

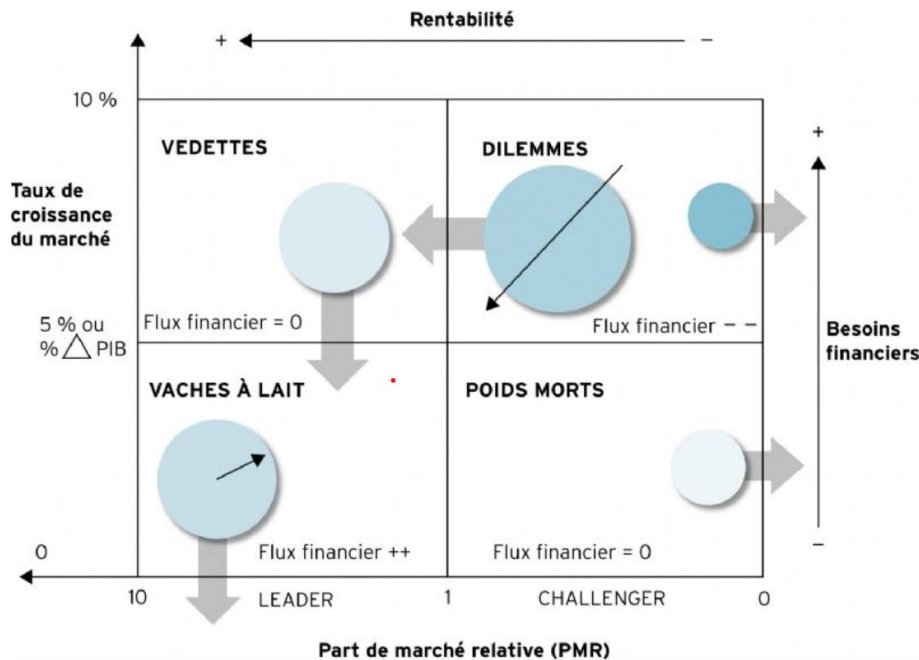
La part de marché relative est mesurée sur une échelle logarithmique allant, de droite à gauche, de 0 à 10, la valeur médiane se situant à 1 (voir la figure 10). La césure sépare, à gauche, les activités où l'entreprise est leader en volume (part de marche relative Supérieure à 1) de celles, à droite,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

Le taux de croissance. Indique à quelle vitesse le marché global pour un produit ou une unité commerciale (DAS - Domaine d'Activité Stratégique) progresse ou régresse. Un taux de croissance élevé signifie que le marché est attractif et en expansion, offrant potentiellement de nouvelles opportunités. Un taux de croissance faible indique un marché mature ou en déclin.

Le taux de croissance s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0% à 20% (ou plus) A la naissance du modèle, la valeur médiane était de 10 %, elle est devenue par la suite le taux de croissance du PIB.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

Figure N° 10 : la matrice BCG.



Source : Annereau, A. (2025, 7 janvier). La matrice BCG : définition, création et analyse. Blog HubSpot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/matrice-bcg>.

Les deux valeurs médianes permettent de constituer quatre quadrants comme elle le montre la figure 10, dans lesquels les domaines d'activité sont placés selon leurs caractéristiques :

- Les activités vedettes. Sont en croissance rapide. Elles dégagent un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur. L'entreprise étant dominante et ayant les coûts les plus faibles et la rentabilité la plus forte, les vedettes doivent être les cibles d'investissement prioritaires. En investissant massivement pour augmenter autant que possible sa part de marché dans les vedettes, l'entreprise prépare le futur, car ces vedettes en vieillissant deviendront des vaches à lait.
- Les vaches à lait. Sont des domaines d'activité à faible croissance qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût sont cependant nécessaires. Ce sont des activités rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti dans des activités vedettes ou dilemmes.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

- Les dilemmes. Sont aussi en croissance mais l'entreprise y occupe une position concurrentielle médiocre. Ce sont donc des activités peu rentables malgré leur croissance élevée. D'où le dilemme faut-il investir massivement pour améliorer la position sur la courbe des coûts en profitant de la progression du marché et ainsi réduire l'écart avec les leaders, ou faut-il vendre l'activité parce que l'écart avec les concurrents est trop grand et qu'il sera trop difficile de transformer le dilemme en vedette ?
- Les poids morts. Ont un faible potentiel de développement. Leur rentabilité est faible, voire négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principal. Si l'activité est encore rentable, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant. Dans ce cas l'entreprise peut conserver un poids mort à condition de se contenter de dégager des liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir. Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant la meilleure rentabilité possible.

Les limites de la matrices BCG

- Le choix d'une seule variable, la part de marché relative pour mesurer la position concurrentielle, ce choix n'est pas pertinent que si le coût est la seule source d'avantage concurrentielle.
- Le choix de la deuxième variable, le taux de croissance, pour mesurer l'attractivité du secteur. Même si cela a l'air pertinent, ce choix est souvent erroné. Il existe des secteurs à forte croissance qui ne sont pas du tout attractifs à cause des fortes barrières à l'entrée.
- L'indépendance totale entre les domaines d'activités. Par exemple, on peut vendre un « poids mort », sans que les autres segments subissent pour autant de conséquences négatives. Or la plupart des entreprises diversifiées sont présentes dans des domaines qui entretiennent entre eux des liens technologiques et/ou commerciaux. Le défaut est ici de nier l'existence des synergies, qui sont pourtant la raison d'être de la plupart des diversifications réussies.

Arthur D. Little (ADL) et McKinsey ont proposé des matrices qui évaluent la position concurrentielle de l'entreprise de façon qualitative et complexe, au lieu de s'en tenir à la notion de part de marché relative. Ces approches reconnaissent que la compétitivité ne se fonde pas uniquement sur les coûts et les prix, mais sur une multiplicité de facteurs déterminant la force

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents (qualité des produits, image de marque, maîtrise technologique, accès au réseau de distribution, etc.).

2.2.2 La Matrice ADL : l'attractivité via le cycle de vie du secteur

Le modèle ADL²³ utilise comme principal indicateur d'attractivité le degré de maturité de l'activité. Cette idée repose sur le concept bien connu du cycle de vie de l'industrie. Et comme deuxième axe la position concurrentielle de l'entreprise.

La position concurrentielle de l'entreprise. Est un critère qui permet de définir la puissance et l'efficacité d'une activité par rapport à la concurrence. La comparaison avec ses concurrents peut concerner l'un des domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise ou l'ensemble de ses activités.

De multiples critères permettent de comparer son entreprise aux autres, comme le prix de revient, l'efficacité des distributeurs ou encore la puissance de l'image de marque.

La matrice ADL identifie plusieurs positions concurrentielles :

- La position marginale : les performances de l'entreprise sont moyennes et elle présente une faiblesse qui réduit le périmètre de son positionnement. Elle a peu de chances de survivre, mais elle peut encore améliorer sa position.
- La position défavorable : les performances de l'entreprise sont suffisamment satisfaisantes. Ses chances de maintenir sa position sont toutefois inférieures à la moyenne.
- La position favorable : l'entreprise bénéficie des outils suffisants pour élaborer une stratégie afin de maintenir sa position face à la concurrence.
- La position forte : l'entreprise a toutes ses chances de conserver sa position concurrentielle sur le long terme.
- La position dominante : l'entreprise peut contrôler le comportement de ses concurrents. Elle est en pleine capacité d'orienter sa stratégie comme elle le souhaite.

²³ StrategieMarketing.com. (2020, 23 mars). *La matrice ADL (matrice Arthur D. Little)*. StrategieMarketing.com. <https://www.strategemarketing.com/matrice-adl-matrice-arthur-d-little/>

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

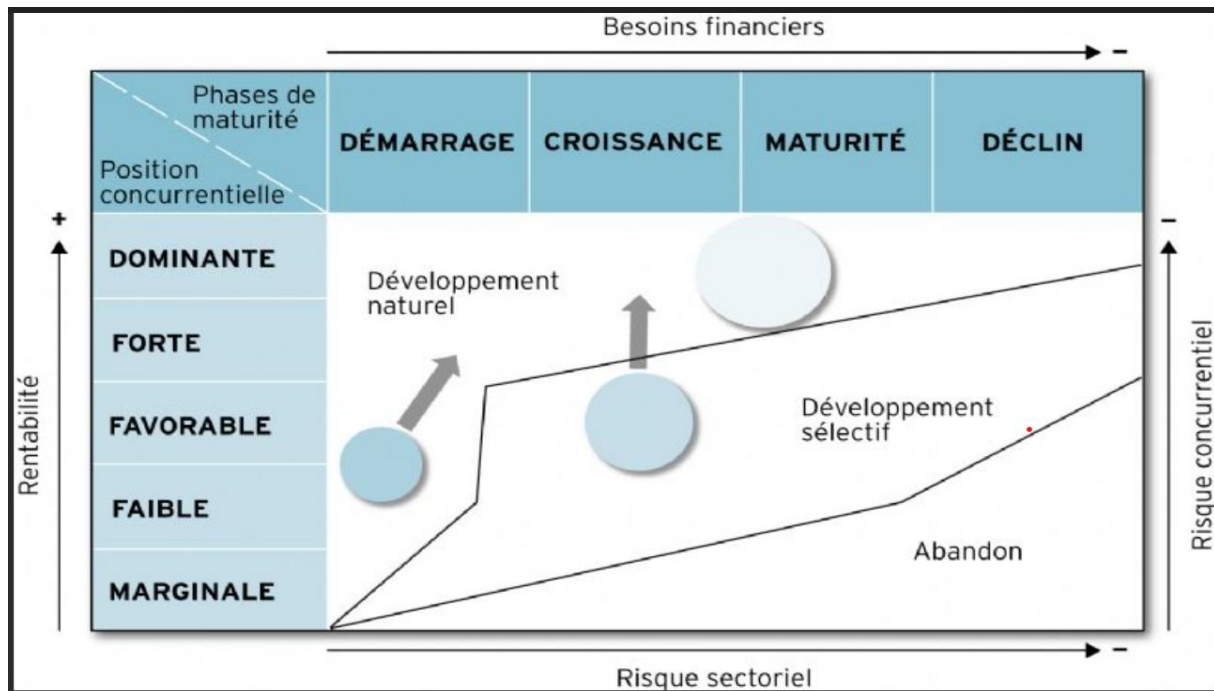
Le cycle de vie d'une activité. La matrice ADL s'intéresse au cycle de vie d'une activité, car les besoins financiers exprimés par l'entreprise ne sont pas les mêmes en fonction du degré de maturité dans lequel se trouvent ses activités :

- En phase de démarrage. Il est essentiel d'investir à la fois dans le produit et dans les technologies pour optimiser ses chances de réussite.
- En phase de croissance. Les investissements sont plus lourds pour que l'activité puisse croître rapidement.
- En phase de maturité. Les coûts sont parfaitement optimisés.
- En phase de déclin. Il faut réduire les coûts pour rationaliser l'activité.

La matrice ADL prend la forme d'un tableau (figure 15). En abscisse, on retrouve le degré de maturité de l'activité. Figurent ainsi, dans l'ordre, le démarrage, la croissance, la maturité et le déclin. En ordonnée se trouve la position concurrentielle de l'entreprise déterminée à partir de plusieurs critères. Les activités de l'entreprise sont ensuite intégrées dans la matrice, matérialisées par des cercles dont la taille varie en fonction du chiffre d'affaires réalisé. La mise en application de la matrice ADL permet d'analyser les axes et d'identifier clairement les critères sur lesquels la position concurrentielle de l'entreprise repose.

Figure N° 11 : la matrice ADL.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques



Source : E-marketing.fr. (2016, 11 août). La matrice ADL. Dans *La boîte à outils de la stratégie*. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-ADL-307673.htm>.

Une fois que toutes les activités sont positionnées sur la matrice ADL, elles se retrouvent affiliées à une zone, chacune étant liée à une action stratégique à mener.

Ainsi, une activité peut se retrouver en zone de :

- Développement naturel. L'entreprise bénéficie d'une position concurrentielle forte. Elle peut continuer à développer ses activités et à investir massivement pour poursuivre son développement sur son marché.
- Développement sélectif. La position concurrentielle de l'entreprise est moyenne, voire faible. Il faut qu'elle s'intéresse aux marchés de niche pour rentabiliser son activité. Son objectif doit être de faire remonter les activités situées en zone de développement sélectif dans la zone de développement naturel.
- Abandon de certaines activités. La position concurrentielle de l'entreprise est trop faible. Il vaut mieux abandonner ces activités pour allouer les liquidités à d'autres, plus rentables.

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

2.2.3 La matrice McKinsey

Cette matrice a été développée dans les années 1970 après que General Electric a demandé à son consultant McKinsey de développer un modèle de gestion de portefeuille. Cette matrice est une stratégie outil qui fournit des conseils sur la façon dont une société doit hiérarchiser ses investissements parmi ses unités commerciales, menant à trois scénarios possibles²⁴ : investir, protéger, récolter et désinvestir.

Chaque DAS de l'entreprise y est analysé selon deux dimensions : l'**attrait du marché** (lié à son degré de maturité et à la valeur représentée pour l'organisation) et sa **position concurrentielle** (les atouts de l'organisation vis-à-vis des concurrents).

Figure N° 12 : la matrice McKinsey.

		Vos atouts concurrentiels		
		Forts	Moyens	Faibles
Attrait du marché	Fort	Maintenir la position dominante	Investir pour passer en position dominante	Investir de façon sélective (sortie possible)
	Moyen	Investir de façon sélective ou maintenir la position	Rentabiliser prudemment	Expansion limitée ou sortie progressive et sélective
	Faible	Protéger et se reconcentrer (rentabiliser au max.)	Désinvestir de façon sélective	Abandonner (sortie et désinvestissement)

Investir / Croître

Statu quo

Exploiter / Abandonner

Source : SystemProject. (s.d.). *Matrice McKinsey | Exemple + Explications Détaillées.*
<https://systemproject.fr/matrice-mckinsey/>

²⁴ Chef de Projet.fr. (s. d.). *La matrice McKinsey : définition, étapes et utilisation.* Chef de Projet.fr, de
<https://www.chef-de-projet.fr/la-matrice-mckinsey-definition-etapes-et-utilisation/>

CHAPITRE 1. La diversification comme choix stratégiques

La méthode McKinsey nécessite de positionner vos DAS sur une grille de 9 cases. Et 3 zones comme elle le montre la figure 18 avec 3 couleurs (vert, bleu, violet)

Renforcement & Développement (vert). La zone verte correspond au cas où l'attrait du secteur et les compétences de l'entreprise sont importants. Il faut alors investir pour favoriser la croissance.

Quand le D.A.S est en position intéressante sur les marchés porteurs – Investir pour défendre ou renforcer sa position.

Maintien & rentabilisation (bleu). La zone bleue représente des situations d'attrait moyen. La règle est le statu quo.

- Quand le marché n'est que peu ou pas porteur : développer la rentabilité en se focalisant sur les D.A.S concernés.
- Ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des investissements importants soit abandonner.

Retrait partiel & abandon (violet). La zone violette représente des situations de peu d'intérêt. Il faut alors probablement récolter avant d'abandonner.

Lorsque le marché ne devient que faiblement attractif, abandon partiel et progressif des activités. L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.

La conclusion

En somme, ce premier chapitre a permis de poser les bases essentielles à la compréhension des choix stratégiques en entreprise, en définissant la notion de stratégie et en identifiant les principales étapes de la démarche stratégique. Il a également permis de présenter les grandes orientations possibles, dont la diversification, qui représente un levier important de croissance. Dans la continuité de cette réflexion, le deuxième chapitre se concentrera plus spécifiquement sur la stratégie de diversification. Il en analysera les différentes logiques, les modes et les typologies d'une stratégie de diversification, ainsi que la synergie au sein d'une entreprise. Cette analyse approfondie permettra de mieux analyser la décision de diversification prise par le directeur générale du groupe YAHMI.

Chapitre 2.

La stratégie de diversification

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

Introduction

Quel que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise et les managers s'interrogent sur l'étendue de leur portefeuille stratégique et donc sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir leur portefeuille d'activités. La diversification représente donc une des alternatives de développement envisageables par les responsables d'une activité ou d'un groupe d'activités de l'entreprise.

Ce chapitre aborde, Les logique et les modes de la diversification, dans la seconde section les typologies de diversification selon différents auteurs et dans la troisième section la synergie dans une stratégie de diversification.

1 La stratégie de diversification : logiques, modes

Cette section se propose d'analyser les différentes dimensions de la stratégie de diversification en explorant successivement les logiques qui sous-tendent cette démarche stratégique et les modes opérationnels par lesquels elle peut être mise en œuvre.

1.1 Les logiques de diversification

Selon PHILIPPE (1991)²⁵, La façon dont les dirigeants gèrent (ou pourraient gérer) le nouvel ensemble d'activités dépend de la façon dont ils ont choisi les nouvelles activités.

L'étude des ensembles diversifiés renseigne donc sur le processus de choix des nouvelles activités. On recense deux types de logique suivie par les dirigeants pour entrer dans une nouvelle activité : certains ont constitué un ensemble d'activités selon une logique purement financière tandis que d'autres se sont diversifiés selon une logique technico-économique, appelée aussi logique industrielle.

1.1.1 Une logique financière

Elle consiste à investir dans de nouvelles activités sans lien direct avec les activités existantes, dans le but principal de maximiser la rentabilité globale du portefeuille d'activités et de répartir les risques.

La logique purement financière consiste à saisir des opportunités de diversification choisies sur des critères de rentabilité/risque la nouvelle de rentabilité elle contrebalancer les risques financiers inhérents aux activités existantes.

²⁵ PHILIPPE, V. (1991). *strategie de diversification*. paris: EDITIONS LIAISONS.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

Cette logique est souvent utilisée par les conglomérats ou les holdings. La diversification conglomérale ne répond qu'à des objectifs d'ordre financier. Le conglomérat se présente souvent sous la forme d'une holding chapeautant plusieurs filiales et chaque filiale représente une source indépendante de valeur pour le conglomérat.

Les conglomérats se sont constitués à partir de manœuvres de diversification choisies pour leur potentiel de profitabilité : la taille du marché et le taux de croissance de l'activité.

1.1.2 Une logique technico-économique (industrielle)

Selon Calori et Harvatopoulos²⁶, il n'existe pas une logique technico-économique, mais plusieurs qui guident les dirigeants dans leur choix de nouvelles activités. On distingue quatre types de logiques technico-économiques reposent sur le croisement de deux dimensions (La manœuvre de diversification peut être : offensive ou défensive et L'objectif principal recherché peut être : la valeur économique de la nouvelle activité ou avant tout la cohérence avec les activités de base.) :

- La diversification extension : Cette stratégie consiste à utiliser les compétences, les technologies, la marque ou les canaux de distribution existants de l'entreprise pour s'étendre vers de nouveaux marchés ou de nouveaux types de produits. L'objectif est de tirer parti de ces atouts pour obtenir un avantage concurrentiel dans le nouveau domaine. La motivation est offensive : conquérir de nouvelles parts de marché et croître.

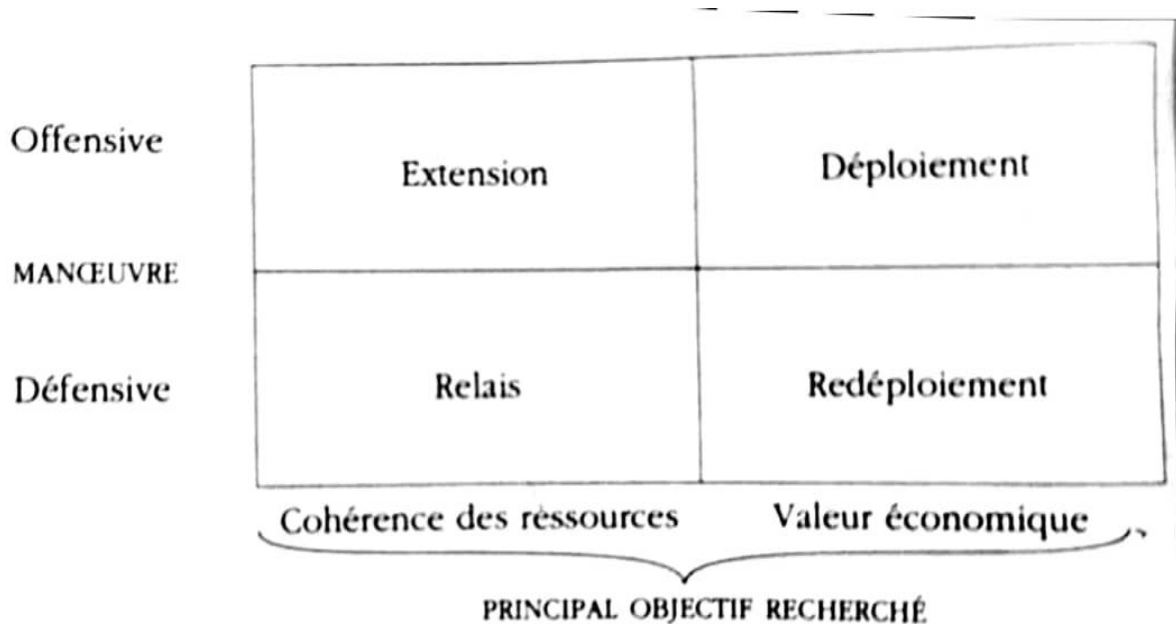
Exemple : Apple, fabricant d'ordinateurs, qui s'est diversifié dans les lecteurs de musique (iPod), les téléphones (iPhone) et les montres connectées (Apple Watch), en s'appuyant sur son expertise en design, son écosystème logiciel et sa marque forte.

- La diversification - déploiement : Ici, la motivation principale est d'entrer dans des secteurs d'activité jugés particulièrement lucratifs ou à forte croissance, même s'il y a peu de liens directs avec les activités actuelles de l'entreprise. L'approche est offensive et guidée par le potentiel de rendement économique.

Figure N° 13 : logique de diversification.

²⁶ SALTER, M., & WEINHOLD. (1978). diversification via acquisition- creating value. *harvard business review*, 56, 166-176.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION



Source : SALTER, M., & WEINHOLD. (1978). diversification via acquisition- creating value. *harvard business review*, 56, 166-176.

- La diversification – relais : consiste à s'appuyer sur ses ressources pour développer une nouvelle activité qui permettra de compenser le déclin dans les activités de base ou une forte dépendance sectorielle. Cette stratégie est de nature défensive. L'objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise à long terme.

Exemple : Le soyeux lyonnais Brochier, face à la récession de son activité traditionnelle, a profité de ses compétences technologiques pour se lancer dans la fabrication de composites en développant des fibres textiles high-tech.

- La diversification – redéploiement : vise à compenser le déclin dans les activités de base ou à sortir d'un état de forte dépendance sectorielle en entrant dans des activités à forte valeur économique. L'entreprise ne cherche pas seulement à compenser un déclin ou une dépendance, mais à se repositionner dans des secteurs avec de meilleures perspectives de croissance et de rentabilité.

Exemple : L'entrée à l'aube des années 80 du groupe cimentier Lafarge dans les biotechnologies a en grande partie été motivée par le ralentissement de l'activité traditionnelle et par le potentiel de croissance et de rentabilité du secteur biotechnologique.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

1.2 Les modes de réalisation d'une diversification

Le choix du mode d'entrée dépend à la fois des caractéristiques de l'environnement et des spécificités propres à l'entreprise initiant la diversification. Comme l'indique Very (1991), le choix dichotomique « faire ou acheter » des années 1960 s'est progressivement enrichie avec l'émergence de modes intermédiaires. On distingue Aujourd'hui, trois modes que l'on retrouve à travers les travaux de (ROBERTS, 1980) : Le développement interne, Les alliances stratégiques ou joint-ventures, L'acquisition.

1.2.1 Le développement interne

Le développement interne est l'un des principaux modes de mise en œuvre de la diversification. Lorsqu'une entreprise choisit de se diversifier par développement interne, elle utilise ses propres ressources et compétences pour créer de nouvelles activités ou pénétrer de nouveaux marchés, sans recourir à des acquisitions ou alliances stratégiques.

L'innovation se trouve au cœur de la croissance organique (innovation produit, innovation services). Le développement interne correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc.)²⁷ (Cartier, 2010).

Le développement interne peut prendre plusieurs formes selon la manière dont l'entreprise décide d'élargir ses activités :

- L'extension de la gamme de produits. L'entreprise développe de nouveaux produits ou services liés à ses activités existantes.
- La conquête de nouveaux marchés. Elle s'implante sur de nouvelles zones géographiques ou vise de nouveaux segments de clientèle.
- L'innovation technologique. Elle crée de nouvelles technologies ou améliore ses processus pour se différencier.
- La création de nouvelles unités d'affaires. L'entreprise structure son développement en formant de nouveaux départements ou filiales dédiées à la nouvelle activité.

Le développement interne présente plusieurs avantages : il permet à l'entreprise de conserver un contrôle total sur l'activité créée, de limiter les risques liés à l'intégration d'actifs externes,

²⁷ Cartier, P. (2010). *Le management stratégique de l'innovation*. De Boeck Supérieur.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

et de construire progressivement des compétences spécifiques. Toutefois, il demande souvent plus de temps et mobilise d'importantes ressources financières et humaines, ce qui peut représenter une contrainte dans des environnements très concurrentiels ou en rapide évolution.

1.2.2 Les alliances stratégiques ou joint-ventures

Consiste à développer la nouvelle activité en collaboration avec une autre entreprise. Autrement dit les alliances sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires.²⁸

Au-delà d'un simple partage de ressources, elles répondent à des objectifs multiples :

- Se procurer des compétences et des technologies nouvelles,
- Exploiter les opportunités nouvelles du marché,
- Prendre sa part de marché d'une façon rapide,
- Rétablir une masse,
- S'assurer une domination par les coûts.

On peut distinguer deux catégories d'alliances selon la nature de relation entre les entreprises²⁹ :

Alliances entre entreprises non concurrentes

Ces alliances sont conclues entre des entreprises qui n'opèrent pas directement sur les mêmes marchés ou segments d'activité. On distingue 3 types :

- Joint-ventures de multinationalisation. Deux entreprises s'associent pour créer une entité commune, généralement pour faciliter leur implantation sur de nouveaux marchés géographiques. Elles partagent leurs ressources, compétences et risques afin de mieux s'adapter aux spécificités locales.

²⁸ Alliances stratégiques : définition, intérêts, typologie. Manager GO!, de <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/alliances-strategiques.htm>

²⁹ Les alliances stratégiques. (2024, 24 février). [Document PDF]. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/862990940/LES-ALLIANCES-STRATEGIQUES>

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

- Partenariats verticaux. Ils se forment entre des entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de valeur (par exemple, un fabricant et son fournisseur). L'objectif est d'améliorer la coordination, réduire les coûts, accélérer l'innovation ou renforcer la qualité des produits.
- Accords intersectoriels. Ils concernent des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents mais complémentaires. Ces accords permettent de combiner des savoir-faire distincts pour créer de nouveaux produits, entrer sur de nouveaux marchés ou développer des technologies hybrides.

Alliances entre entreprises concurrentes

Ici, les alliances se nouent entre entreprises évoluant dans le même secteur et ciblant souvent des marchés similaires. On distingue 3 types :

- Alliances de co-intégration. Des concurrents s'allient pour intégrer ensemble certaines étapes de leur production ou de leur logistique, afin de réaliser des économies d'échelle et de renforcer leur position face à d'autres acteurs du marché.
- Alliances de pseudo-concentration. Il s'agit d'accords qui permettent à deux concurrents de coopérer sur certains projets tout en restant juridiquement indépendants. Cela leur permet de bénéficier d'avantages communs sans aller jusqu'à une véritable fusion ou acquisition.
- Alliances complémentaires. Dans ce cas, des concurrents unissent des compétences différentes mais complémentaires (par exemple, l'un possède une forte capacité technologique, l'autre un réseau commercial solide) pour améliorer leur offre et renforcer leur compétitivité commune.

1.2.3 Les acquisitions

Les acquisitions consistent à devenir propriétaire d'une entreprise engagée dans l'activité choisie comme axe de diversification. Autrement dit l'acquisition est une forme de stratégie de croissance externe où une entreprise achète une autre entreprise pour intégrer ses actifs, ses compétences et ses ressources. Cette approche permet d'accélérer la croissance en accédant rapidement à de nouveaux marchés, technologies et compétences. Les acquisitions peuvent être horizontales ou verticales, selon les objectifs de l'entreprise.

Les acquisitions horizontales permettent d'augmenter la part de marché et de diversifier l'offre de produits ou de services. Les acquisitions verticales, quant à elles, permettent de renforcer la

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

chaîne de valeur en intégrant des fournisseurs ou des distributeurs, ce qui peut améliorer la compétitivité et réduire les coûts.

Elle peut avoir trois formes juridiques la fusion et l'absorption (QUELENNEC, 1986)³⁰ et la prise de participation :

-Prise de participation. Elle consiste pour une entreprise à acquérir une part significative du capital d'une autre société, souvent au-delà de 50 %, afin d'obtenir un contrôle majoritaire. Cette opération permet à l'entreprise acquérante de diriger les décisions stratégiques de l'entreprise cible, tout en gardant une forme d'indépendance juridique pour cette dernière. En pratique, la prise de participation est souvent utilisée dans le cadre d'une stratégie de diversification, d'expansion ou de consolidation d'une position sur le marché.

Cette forme d'acquisition permet de prendre le contrôle d'une entreprise sans nécessairement procéder à son absorption totale, ce qui peut offrir plus de flexibilité, en permettant de maintenir une certaine autonomie de l'entreprise cible tout en orientant sa stratégie vers les objectifs de l'acquéreur.

- Fusion. La fusion est la réunion de deux ou plusieurs sociétés indépendantes qui apportent globalement leurs biens sociaux à une nouvelle entité juridique et qui par la suite disparaissent.

- Absorption. L'absorption est une opération d'acquisition dans laquelle une entreprise (l'absorbante) intègre l'intégralité des actifs et des passifs de l'entreprise cible (l'absorbée). En conséquence, l'entreprise absorbée disparaît juridiquement et ses opérations sont intégrées à celles de l'entreprise acquérante. Cette forme d'acquisition est souvent choisie pour rationaliser les processus, réduire les doublons, ou obtenir une synergie immédiate dans les opérations.

2 Les typologies de diversification et la cohérence

La littérature sur les formes et les types de diversification est riche et abondante. Au point que Glueck et Lawrence reprochent à Ansoff de parler de « la » diversification alors que ce « n'est pas une stratégie, mais plusieurs types de stratégies » (Glueck et Jauch, 1984, p236). Desreumaux confirme qu'il serait préférable « de conjuguer cette stratégie au pluriel » (1993, p269). Les formes de diversification peuvent varier, selon que l'on s'intéresse à leur nature, au contexte dans lequel elles s'opèrent, ou aux motivations qui les animent. Cette section portera sur les typologies de diversification.

³⁰ QUELENNEC. (1986). *les strategie d'entreprise*. INSEE serie E.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

2.1 Les typologies de diversification selon ANSOFF

Dès les années 60, Ansoff (1984)³¹ identifiait plusieurs options de diversification suivant le degré de connaissance de la clientèle nouvelle et suivant le degré de nouveauté des produits et technologies. (La figure 14)

Figure N° 14 : typologies de diversification.

		Nouveaux produits	
		Technologie connexe	Technologie différente
Nouveaux clients	Du même type	Diversification horizontale	
	De la firme elle-même	Intégration verticale	
	De type similaire	Diversification concentrique	Diversification conglomérale
	De type nouveau		

Source : H.I. ANSOFF, *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.

Source : H.I. ANSOFF, *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Paris, Ed Hommes et Techniques, 1984.

2.1.1 La diversification horizontale

(Produits nouveaux, technologie connexe ou différente, clientèle nouvelle de type similaire aux clientèles actuelles)

La diversification horizontale correspond à la stratégie par laquelle une entreprise développe de nouveaux produits, en utilisant une technologie connexe ou différente, tout en restant dans les mêmes secteurs d'activité. Ces nouveaux produits visent une clientèle nouvelle, mais proche de sa clientèle actuelle, ce qui facilite leur adoption. Généralement, l'entreprise continue à utiliser son réseau de distribution existant pour commercialiser ces nouveautés. Cette approche permet de saisir de nouvelles opportunités de croissance tout en limitant les risques, car elle reste dans un environnement qu'elle connaît bien.

³¹ ANSOFF, H. (1984). *strategie du developpement de l'entreprise*. paris: homme et techniques.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

2.1.2 L'intégration verticale

(Produits nouveaux destinés aux besoins propres de l'entreprise, technologie connexe ou différente)

La diversification par intégration verticale consiste pour une entreprise à réaliser elle-même de nouvelles étapes du processus industriel, de l'extraction des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Ce choix implique le développement de produits ou services destinés aux besoins internes de l'entreprise, en utilisant des technologies connexes ou différentes.

Bien que l'intégration verticale réduit la flexibilité de l'entreprise, car elle devient plus dépendante d'un secteur industriel précis, ce qui peut la rendre plus vulnérable aux évolutions du marché. En contrepartie elle peut renforcer sa compétitivité en offrant un accès privilégié à des ressources rares, en permettant des économies d'échelle et en améliorant la structure de ses coûts.

2.1.3 La diversification concentrique (Clientèles et produits nouveaux)

La diversification concentrique est une stratégie où une entreprise développe de nouveaux produits pour atteindre de nouveaux clients, tout en s'appuyant sur des compétences techniques (technologies) ou des moyens de distribution qu'elle utilise déjà. Autrement dit, même si l'entreprise propose quelque chose de nouveau, elle reste proche de ce qu'elle sait déjà faire. Cette proximité lui permet de limiter les risques liés à l'innovation, car elle maîtrise déjà certaines ressources ou savoir-faire essentiels. La diversification concentrique permet donc d'élargir son activité tout en bénéficiant de synergies (liens) entre les anciennes et les nouvelles activités.

2.1.4 La diversification conglomerale (Clientèles, technologies et produits nouveaux)

La diversification conglomerale est une stratégie de croissance dans laquelle une entreprise se lance dans de nouveaux produits et marchés qui n'ont aucun lien direct avec ses activités existantes. Elle implique une absence totale de lien entre l'activité actuelle de l'entreprise et les nouveaux secteurs dans lesquels elle décide de s'aventurer.

Cette stratégie est généralement adoptée par des entreprises cherchant à réduire les risques en diversifiant leurs sources de revenus. En investissant dans des secteurs totalement différents, elles espèrent que la performance de ces nouveaux marchés sera moins influencée par les fluctuations du marché de leur secteur principal.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

Les trois premières formes de diversification présentées par ANSOOF reposent sur des synergies ou des complémentarités avec les activités de base de l'entreprise. Elles mobilisent souvent des ressources, des compétences ou des technologies déjà maîtrisées, ce qui en fait des exemples typiques de diversification liée.

En revanche, la diversification conglomerale se distingue par l'absence de tout lien tangible entre la nouvelle activité et les domaines d'activité existants. Elle ne repose sur aucun partage de ressources, aucune complémentarité technologique, commerciale ou organisationnelle, ni aucune interaction au niveau des transactions internes. Il s'agit donc d'une diversification non liée.

2.2 Les typologies de diversification selon Salter et Weinhold

Dans leur ouvrage *Diversification Through Acquisition* (1979), Malcolm Salter et Wolf Weinhold³² analysent les stratégies de diversification des entreprises, notamment à travers les acquisitions. Ils différencient deux types principaux de diversification : la diversification liée et la diversification non liée. Voici une explication détaillée de ces concepts, en mettant en lumière la distinction qu'ils apportent au sein de la diversification liée.

2.2.1 Diversification liée vs non liée

La diversification liée se caractérise par l'expansion dans des domaines qui partagent des éléments similaires avec l'activité principale de l'entreprise, ce qui permet de bénéficier de synergies. Cela signifie que l'entreprise s'étend dans des secteurs ou des produits où elle peut utiliser ses compétences, technologies ou marchés existants. À l'inverse, la diversification non liée fait référence à des acquisitions dans des secteurs totalement différents de l'activité principale de l'entreprise, avec peu ou pas de synergies immédiates.

Les acquisitions sont considérées comme "liées" si elles présentent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- Des technologies de production similaires. Cela signifie que l'entreprise est capable de tirer parti de ses capacités techniques existantes pour produire de nouveaux produits ou offrir de nouveaux services dans un domaine similaire.

³² Salter, M. S., & Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through acquisition: Strategies for creating economic value*. Free Press.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

- Des champs de recherche et développement similaires. L'entreprise peut transférer ses compétences en R&D d'un domaine à un autre, ce qui favorise une innovation continue dans des secteurs apparentés.
- Des produits ou marchés similaires. Cela permet à l'entreprise de se diversifier dans des produits ou des marchés qu'elle maîtrise déjà, maximisant ainsi les synergies commerciales et opérationnelles.

2.2.2 Typologie de la diversification liée

Salter et Weinhold apportent une précision importante en distinguant deux profils au sein de la diversification liée : la diversification liée-complémentaire et la diversification liée-supplémentaire.

La diversification liée-complémentaire

La diversification liée-complémentaire se produit lorsqu'une entreprise étend son activité vers des domaines produits/marchés qui exigent des compétences fonctionnelles similaires à celles déjà maîtrisées. Cette stratégie implique une expansion dans des domaines proches, où l'entreprise peut utiliser les mêmes compétences, technologies ou processus qu'elle utilise dans ses opérations existantes. La diversification liée-complémentaire est souvent illustrée par l'intégration verticale, qui consiste à étendre les activités de l'entreprise le long de sa chaîne de valeur, par exemple en acquérant des fournisseurs ou des distributeurs dans le même secteur. Ce type d'expansion permet à l'entreprise de mieux contrôler sa production, de réduire ses coûts et d'améliorer sa compétitivité.

La diversification liée-supplémentaire

La diversification liée-supplémentaire se produit lorsque l'entreprise s'engage dans un nouveau secteur ou une nouvelle activité, mais cette diversification nécessite l'ajout de nouvelles compétences fonctionnelles tout en conservant une certaine continuité avec l'activité principale. Dans ce cas, l'entreprise peut conserver des éléments de son produit ou de son marché d'origine tout en intégrant de nouvelles capacités ou technologies. Cette forme de diversification se caractérise par une expansion horizontale, où l'entreprise acquiert des entreprises opérant dans des secteurs proches mais distincts de l'activité principale, nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences pour s'adapter aux nouveaux défis. Cela peut inclure,

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

par exemple, l'acquisition de sociétés dans des marchés géographiquement ou technologiquement différents, mais qui nécessitent des capacités de gestion, de production ou de distribution similaires.

2.3 La cohérence dans un groupe

Dans cette section, nous mettons l'accent, non pas sur le pourquoi de la diversification des entreprises, mais sur celui de leur diversification dans des lignes de produit particulières, ce qui est remarquable à propos de la grande entreprise, dans une perspective théorique, c'est la relative « cohérence » de ses activités. Cette cohérence est créée à travers des synergies.

2.3.1 La synergie

La quête de synergies constitue souvent la justification principale des opérations de croissance externe telles que les fusions-acquisitions, les alliances stratégiques ou les partenariats, mais elle guide également les décisions de diversification, de restructuration interne et d'organisation des activités.

2.3.1.1 Définition de synergies

La synergie peut être définie comme l'effet combiné de plusieurs éléments ou actions qui produit un résultat supérieur à la somme des effets qu'ils auraient eus individuellement. En d'autres termes, c'est l'idée que "le tout est plus grand que la somme de ses parties".

C'est l'effet « $2 + 2 = 5$ » (ANSUFF, 1965)³³ qui exprime l'idée qu'une entreprise, gérant des activités qui s'épaulent mutuellement, aura un taux de rentabilité supérieur à la moyenne pondérée des taux de rentabilité des activités élémentaires effectuées de manière isolée.

La relation entre diversification et synergie

Les premiers travaux importants centrés sur les relations entre diversification, synergie et performance ont été publiés en 1974 et sont l'œuvre de (RUMELT, 1974)³⁴. Rumelt a étudié

³³ ANSUFF. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.

³⁴ RUMELT. (1974). *strategy, structure and economic performance*. harvard university press .

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

l'évolution des grandes entreprises américaines sur la période 1949/1969. Pour chaque entreprise, il a calculé : le degré de diversification (pourcentage du chiffre d'affaires total attribuable au produit le plus important) et le degré de relation entre activités (pourcentage du chiffre d'affaires total attribuable au plus grand groupe de produits connexes).

La mesure du degré de relation entre activités est établie en examinant les liens possibles entre les secteurs industriels dans lesquels l'entreprise est engagée. Deux activités sont considérées comme reliées quand :

- La technologie ou les clients sont similaires.
- Ces activités appartiennent à la même chaîne d'intégration verticale.

Puis GRAND et JAMMINE ajoute : la Présence de synergies sur le plan managérial comme indicateurs de lisant.

Synergie et avantage concurrentiel

Le raisonnement sur la base de l'avantage concurrentiel permet de déterminer les conditions favorables à l'exploitation de synergie. Puisque la performance de l'entreprise dépend de sa position concurrentielle dans ses activités, et puisque ces positions concurrentielles dépendent des avantages développés, la synergie est intéressante dans la mesure où elle contribue à développer ou renforcer ces avantages. Cette réflexion a conduit les Anglo-saxons à remplacer le concept de synergie par le concept de « relatedness » pour éviter toute confusion. Ce terme est difficile à traduire en une expression simple de la langue française. En voici sa définition :

La relatedness. Est l'exploitation de relations transversales entre domaines d'activité qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle dans les domaines d'activité concernés.

Il existe deux types de relations transversales qui permettent de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise : le partage de ressources entre activités (partage des approvisionnements, des installations, de la force de vente...) et le transfert de compétences d'une activité vers une autre (transfert des techniques de marketing, des savoir-faire technologiques, des méthodes de gestion de la production...). Ces relations transversales sont décrites dans le tableau 2.

Tableau N° 2 : partage de ressource et Transfer de compétence.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

	Partage de ressources	Transfert de compétences
Définition	L'entreprise regroupe une fonction ou une ressource commune à plusieurs activités.	L'entreprise transfère un savoir-faire de gestion (technologique, marketing).
Caractéristique	Relation tangible équipements (ou infrastructure) partagés.	Relation intangible : unique ment déplacement de personnel.
Contexte d'application	- Fonction ou ressource qui est identique entre les activités. - En cas de liaison d'intégration verticale entre les activités.	- Clients similaires. - Fonctions similaires. - Même structure de coût des activités. - Stratégies concurrentielles similaires.
Spécificités de la mise en œuvre	Existence de : - Coûts de coordination - Coûts de compromis (perte d'indépendance des activités) - Coûts de rigidité (inertie plus grande, perte de l'ite)	- Nécessité de planification du transfert du personnel critique. - Participation et soutien obligatoire des dirigeants à la mise en œuvre du transfert. - Existence d'un coût de mise en place du transfert

Source : PHILIPPE, V. (1991). *strategie de diversification*. paris: EDITIONS LIAISONS.

2.3.1.2 Les types de synergies

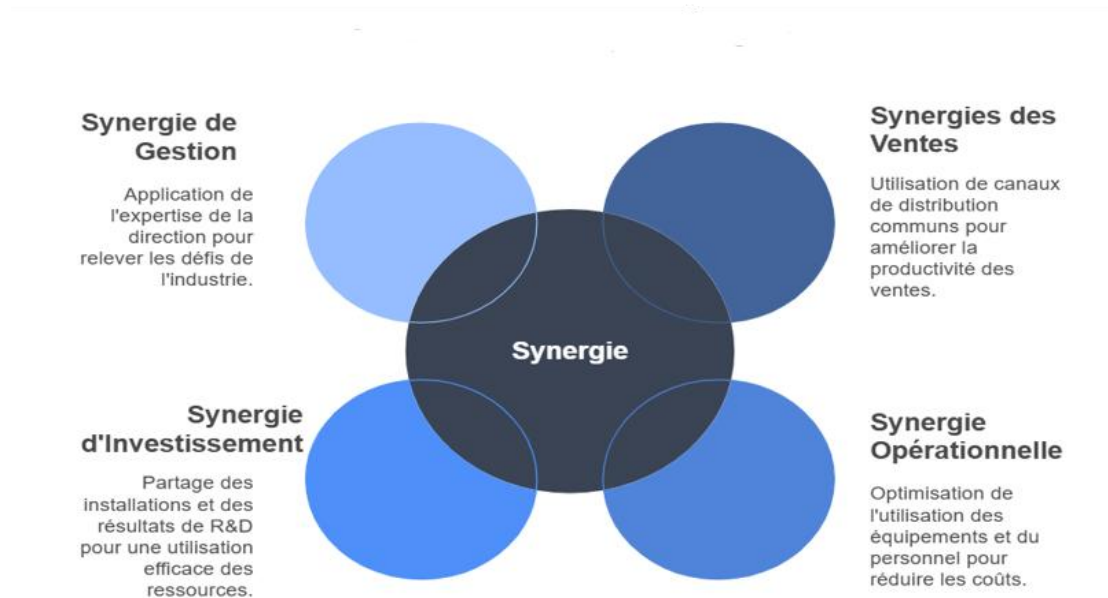
La compréhension des synergies d'entreprise nécessite une analyse de leurs différentes manifestations selon la nature des ressources mobilisées et les objectifs stratégiques poursuivis. L'identification et la classification des types de synergies constituent un préalable essentiel pour que les dirigeants puissent cerner les opportunités de création de valeur et orienter leurs décisions stratégiques.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

2.3.1.2.1 Type de synergies Selon ANSOFF

Selon ANSOFF (1984)³⁵ il existe 4 types de synergie (figure 15).

Figure N° 15 : les types de synergies selon ANSOOF.



Source : élaborer par moi-même à partir de travaux de ANSOFF.

- Synergies des ventes. Les synergies de ventes sont possibles lorsque des produits utilisent des canaux de distribution, des appareils de gestion commerciale ou des dépôts de vente communs. Les liaisons de ce genre que permet une gamme complète de produits apparentés favorisent la productivité de l'action commerciale, et pour un même investissement, une publicité, une promotion des ventes et une renommée commune paient davantage.

- Synergie de l'exploitation. Elle résulte d'une meilleure utilisation des équipements et du personnel, d'un plus large étalement des frais généraux, et des avantages dus à la coordination des achats et des efforts de formation.

- Synergie des investissements. Elle peut procéder de l'emploi d'installations, de machines, et d'outillages communs, de la coordination des approvisionnements, et de l'application des résultats de R & D à plusieurs produits.

Exemple : Un conglomérat de médias possédant une chaîne de télévision et une maison de production cinématographique : Il peut investir dans des studios de tournage polyvalents qui

³⁵ ANSOFF, H. (1984). *strategie du developpement de l'entreprise*. paris: homme et techniques.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

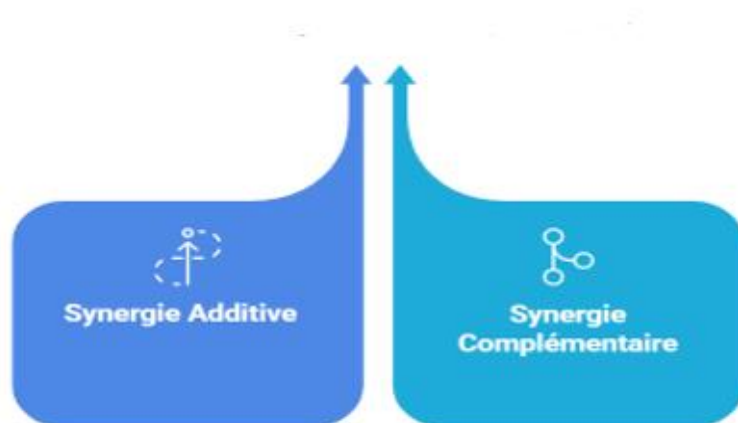
peuvent être utilisés à la fois pour la production de programmes télévisés et de films, optimisant ainsi l'utilisation de ses infrastructures. Les équipements de post-production (montage, effets spéciaux) peuvent également être partagés.

- Synergie de la direction. Elle repose sur la capacité de l'équipe dirigeante à appliquer son expérience et son savoir-faire managérial aux défis spécifiques du nouveau secteur d'activité. En d'autres termes, si la direction d'une entreprise, forte de son expérience passée, se retrouve face à des problématiques de stratégie, de structure organisationnelle ou d'exploitation similaires à celles qu'elle a déjà maîtrisées, elle sera naturellement plus apte à piloter efficacement la nouvelle activité. La rareté de personnel d'encadrement véritablement compétent rend cette synergie d'autant plus précieuse.

2.3.1.2.2 Les types de synergies selon SALTER et WEINHOLD

SALTER et WEINHILD (1978)³⁶ Distinguent deux types de synergies qui peuvent être recherchés lors d'une manœuvre de diversification (figure 16).

Figure N° 16 : types de synergies recherche.



Source : élaborer par nous-même à partir de travaux de SALTER et WEINHILD.

- La synergie additive. Se manifeste lorsqu'une entreprise se lance dans une nouvelle activité en y mobilisant ses ressources déjà en place ou en y transférant ses compétences

³⁶ SALTER, M., & WEINHOLD. (1978). diversification via acquisition- creating value. *harvard business review*.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

fondamentales. L'objectif stratégique primordial dans ce type de diversification est de bâtir une position concurrentielle solide au sein de ce nouveau domaine en s'appuyant directement sur les savoir-faire et les actifs qui ont fait le succès de l'entreprise dans ses activités d'origine.

En d'autres termes, au lieu de partir de zéro dans un domaine inconnu, l'entreprise identifie une opportunité où ses forces actuelles peuvent lui conférer un avantage initial significatif. Cette réutilisation des ressources et des compétences permet non seulement de réduire les coûts et les risques associés à l'entrée sur un nouveau marché, mais aussi d'accélérer le développement d'une position concurrentielle forte.

- La synergie complémentaire. Se produit lorsqu'une entreprise se lance dans une nouvelle activité principalement pour acquérir de nouvelles ressources ou développer de nouvelles compétences qui pourront ensuite être exploitées et valorisées au sein de ses activités de base. Contrairement à la synergie additive où l'on projette les forces existantes vers une nouvelle activité, ici, la diversification est un moyen d'enrichir et de consolider la position concurrentielle de l'entreprise dans ses domaines d'activité traditionnels grâce à l'apport de ce nouveau savoir-faire ou de ces nouvelles ressources.

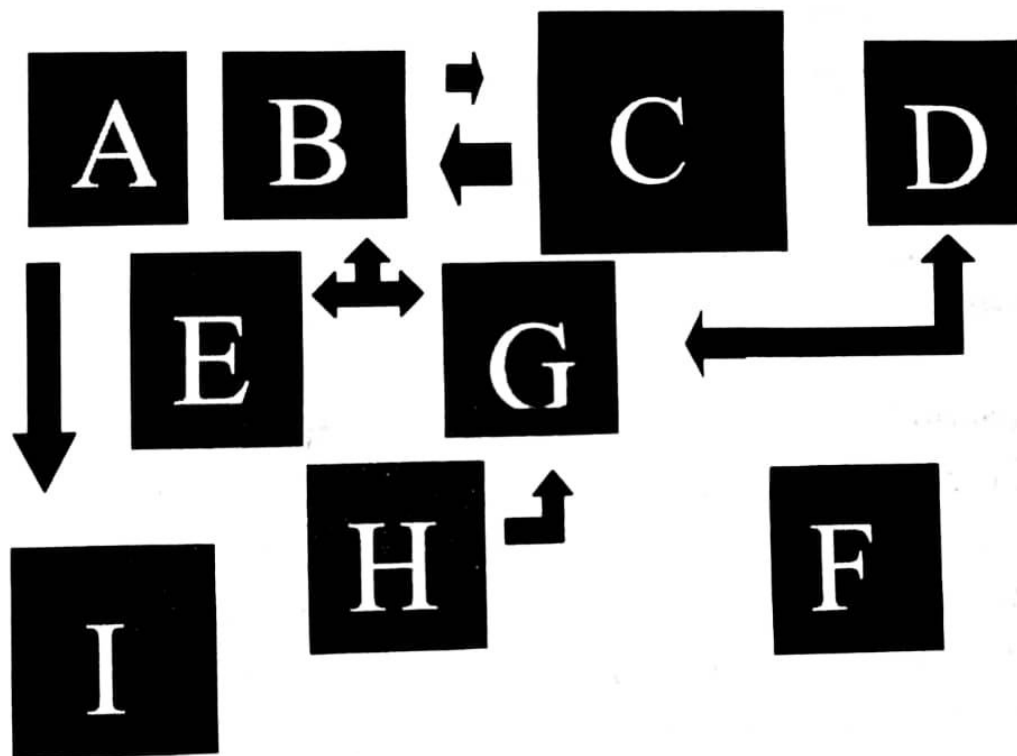
L'objectif premier n'est pas nécessairement de devenir un acteur majeur dans la nouvelle activité elle-même, mais plutôt d'utiliser cette diversification comme un catalyseur pour améliorer l'efficacité, l'innovation ou l'offre des activités historiques de l'entreprise. Cette approche conduit souvent à des stratégies de diversification par acquisition ou par alliance, car l'entreprise recherche activement un partenaire ou une cible qui possède précisément les compétences ou les ressources manquantes.

2.3.1.3 Les chaines de synergies

Pour illustrer la manière dont la diversification peut générer une valeur supérieure à la somme de ses parties, nous avons élaboré un schéma général de la chaîne de synergie (voir Figure 17). Ce schéma montre la synergie globale (elle est subdivisée en une synergie unilatérale et en synergie bilatérale qui composent des synergies multilatérales), c'est-à-dire la synergie entre tous les ensembles de l'entreprise.

Figure N° 17 : chaine des différents types de synergies.

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION



Source : Belotti, J. (2005). La synergie dans l'entreprise. Hermès - Lavoisier.

Ce schéma permet de localiser qualitativement la nature des pôles « émetteurs » et « récepteurs » des effets de synergie. Dans cet ensemble composé de 9 sous-ensembles de différentes tailles, on notera l'existence de :

- 2 pôles émetteurs de synergie unilatérale : (A à I) et (H à G). La synergie unilatérale est celle déclenchée dans un sous-ensemble et qui profite directement à un autre sous-ensemble. Par exemple, le sous-ensemble « A » mettra au point une innovation qui permettra d'accélérer un processus dont profitera directement le sous-ensemble « I ».
- 2 pôles émetteurs/récepteurs de synergie bilatérale équilibrée : (D et G). La « synergie bilatérale réciproque » est celle résultant de deux synergies unilatérales réciproques. Par exemple, Le sous-ensemble « D » est à l'origine d'une synergie profitant au sous-ensemble « G », alors que le sous-ensemble « G » est, lui-même, source d'un autre effet de synergie dont bénéficiera le sous-ensemble « D ».
- 2 pôles émetteurs/récepteurs de synergie bilatérale différenciée : (B à C) < (C à B). La « synergie bilatérale différenciée » est celle résultant de deux synergies unilatérales de

CHAPITRE 2. LA STRATEGIE DIVERSIFICATION

différentes importances. La synergie du sous-ensemble « C » vers le sous-ensemble « B » est plus importante que celle du sous-ensemble « B » vers le sous-ensemble « C ».

- 2 pôles émetteurs/récepteurs multilatéraux : (E vers B et G) et (G vers E et B). La « synergie émettrice multilatérale » est celle déclenchée dans un sous-ensemble et qui profite à plusieurs autres sous-ensembles. Par exemple, le sous-ensemble « E » mettra au point une innovation qui permettra d'accélérer un processus dont profiteront, à des degrés divers, « B » et « G ».

La « synergie réceptrice multilatérale » est celle reçue par un sous-ensemble en provenance de plusieurs autres sous-ensembles. Par exemple, les sous-ensembles « G » et « E » prendront des dispositions, qui profiteront à « B »

- 1 pôle neutre, c'est-à-dire qu'il n'émet et ne reçoit aucun effet de synergie (F).

Au total, le constat est le suivant :

- 8 pôles émetteurs : (A à I), (B à C) et (C à B), (E à G et à B), (G à E et à B), (H à G), (D à G) et (G à D) ;

- 6 pôles receveurs : (B), (C), (D), (E), (G) et (I).

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'établir les fondements théoriques nécessaires à la compréhension des stratégies de diversification. Il a mis en lumière la stratégie de diversification comme une démarche complexe dont le succès ne dépend pas tant de l'expansion elle-même que de la cohérence sous-jacente qui la guide. Qu'elle soit motivée par une logique financière ou industrielle et mise en œuvre par croissance interne, alliances ou acquisitions, sa performance ultime repose sur la capacité à générer des synergies. C'est cette recherche de l'effet "2+2=5", distinguant la diversification liée de la diversification non liée, qui transforme un portefeuille d'activités en un système intégré où le partage de ressources et le transfert de compétences créent un avantage concurrentiel durable.

Les éléments théoriques constituent le socle d'analyse qui nous permettra, dans le chapitre suivant, d'étudier concrètement la stratégie de diversification liée mise en œuvre par le groupe YAHMI.

Chapitre 3.

La cohérence stratégique du groupe
YAHMI

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Introduction

Après avoir présenté une revue de littérature sur les choix stratégiques notamment de la diversification, nous allons dans ce chapitre, essayer de mettre en pratique tout ce que nous avons évoqué théoriquement et ce, à travers une illustration par un cas de regroupement d'entreprises (YAHMI) situé dans la région de TIGZIRT. Nous allons donc, essayer d'analyser la stratégie de diversification appliquer à l'entreprise, puis comprendre la synergie et les liens existant entre ces différentes entreprises constituant ce groupe.

Nous allons en premier lieu et dans une première section présenter l'organisme sur lequel l'étude s'est portée, et la méthodologie de recherche adoptée (choix de la démarche méthodologique, techniques de collecte de données et la méthode d'analyse des résultats), les résultats de notre recherche et leur analyse et nous terminons par une synthèse des déterminants du choix de diversification et l'analyse des synergies crée au sein de ce groupe.

1 Présentation du groupe YAHMI

Nous allons présenter dans cette section l'historique et l'évolution du groupe YAHMI depuis la création de la première entreprise en 2015 à nos jours et nous terminons par la présentation de la méthodologie de recherche adopter.

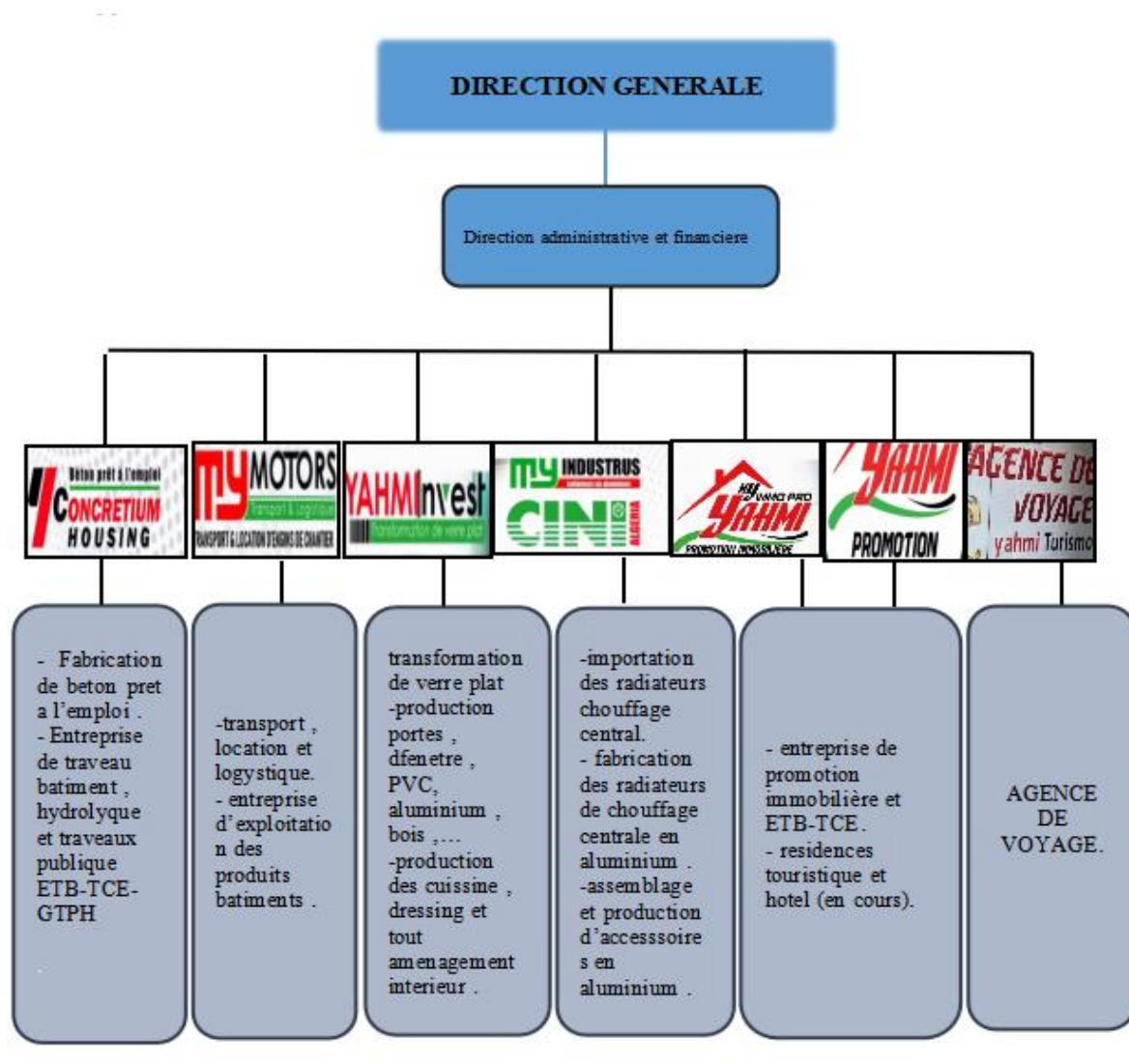
1.1 Présentation du groupe YAHMI

Le groupe YAHMI fait reforme à l'ensemble des entreprises appartenant au frères YAHMI.

Ce groupe créé par les 2 frères de la famille YAHMI, est se présente dans la figure suivante :

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Figure N° 18 : la structure du groupe.



Source : élaborer par nous-même.

1.2.1. CONCRETIUM HOUSING

Elle est une SARL spécialisée dans la fabrication de béton prêt à l'emploi, elle est aussi une entreprise des travaux bâtiment tous corps d'états, grands travaux publics et hydraulique ETB-TCE-GTPH, fondé en 2015.

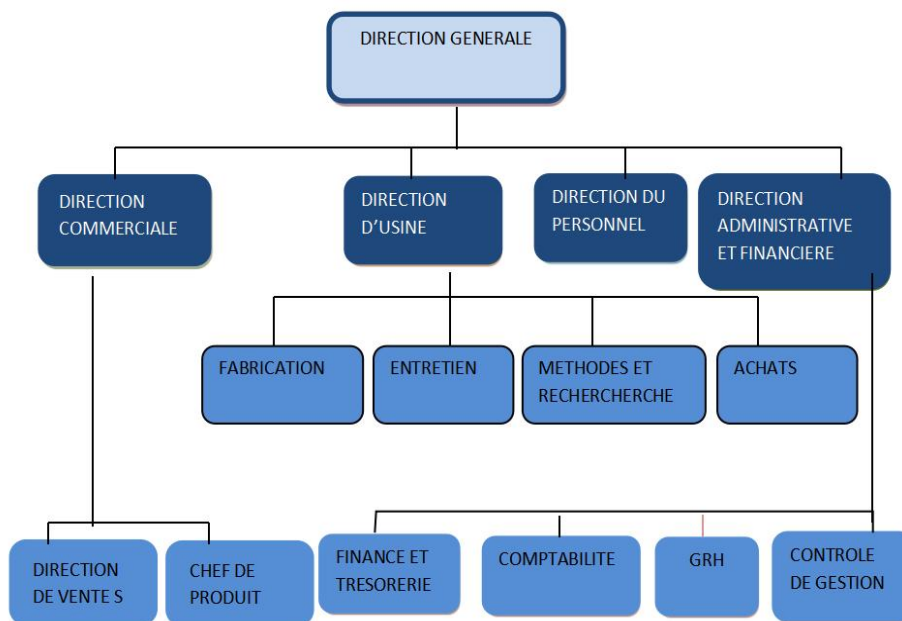
En 2015, l'entreprise a installé une centrale à Sidi Naâmane, dans la wilaya de Tizi-Ouzou, qui s'est déplacée vers tizirt en 2018 pour extension d'activité.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Chaque centrale est composée de silos contenant le ciment, des cases pour les sables et les graviers, de cuves de stockage des différents adjuvants et d'un malaxeur pour le mélange des composants. Les équipements sont conçus pour assurer une production automatisée, fiable et rigoureuse. Elle est constituée aussi d'une équipe pluridisciplinaire expérimentée.

L'entreprise se distingue par une gamme complète d'activités. Elle est spécialisée dans la fabrication de béton prêt à l'emploi, offrant diverses formulations allant de 150 kg/m³ à 400 kg/m³ pour s'adapter aux exigences spécifiques des fondations aux structures à haute résistance. Elle construit également différents types de bâtiments : bâtiments résidentiels (Immeubles d'appartements, villas, lotissements.), bâtiments tertiaires (Bureaux, centres commerciaux...), bâtiments industriels (Usines, entrepôts...). De plus, elle réalise des caniveaux, des pistes, des dalles extérieurs et des ouvrages d'arts (zones de parking, des trottoirs ...), et divers travaux publics tels que : bitumage des routes.

Figure N° 19 : Organigramme de LA SARL CONCRETIUM HOUSING SOURCE



Source : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

1.2.2. SARL MY MOTORS

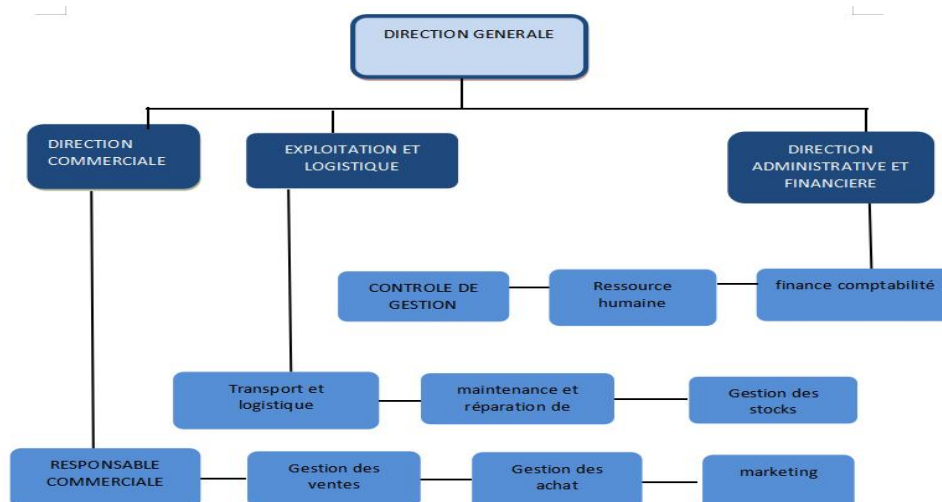
Elle est une SARL spécialisée dans le transport de marchandise, de la location d'engin et de stockage de marchandises. Elle est localisée à TIGZIRT.

Fondé la première fois sous le nom de MY METAL en 2016. Puis en 2017, la SARL a changé sa dénomination pour devenir SARL MY MOTORS.

Initialement positionnée comme concessionnaire spécialisé dans la vente au détail d'engins et de matériaux de travaux publics, cette activité est abandonnée à partir de 2020 en raison de la fermeture de magasins à cause d'arrêt d'importation de matériel routier. Face à ce changement, les associés ont stratégiquement élargi l'objet social en 2019 pour intégrer de nouvelles activités. Désormais, l'entreprise opère dans le transport et le stockage de marchandises, ainsi que dans la location de machines et équipements divers, incluant spécifiquement des engins et matériaux pour le bâtiment et les travaux publics tels que des tracteurs routiers, semi-remorques bennes, cocotes à ciment, camions à benne, malaxeurs, chargeurs et pelles sur chenille, grue mobile....

Puis en 2025, avec l'entrée en productions des autres sociétés ils ont décidé de créer une seconde activité pour la SARL MY MOTOR qui est l'exportation des produits fabriqués par les filiales du groupe.

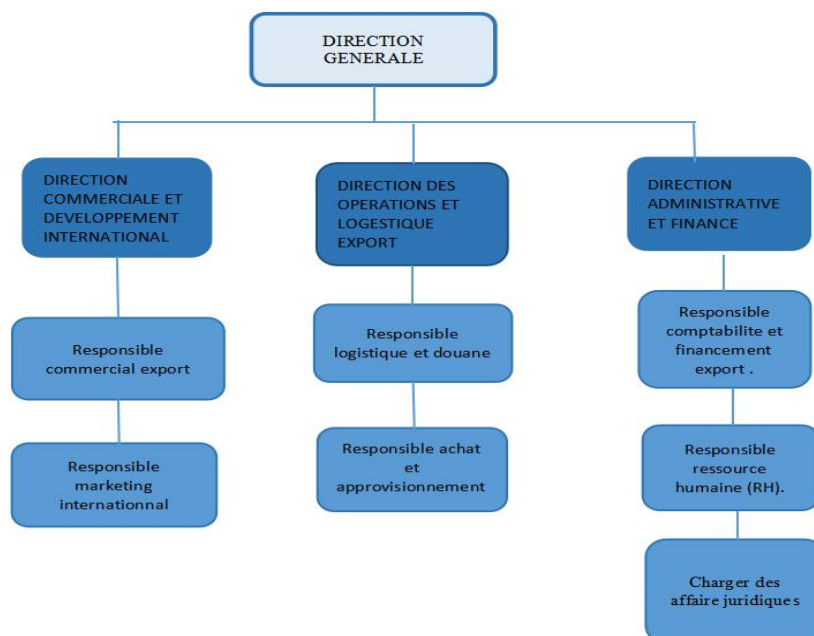
Figure N° 20 : Organigramme de LA SARL MY MOTORS.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Figure N° 21 : Organigramme de la filiale (exportation).



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

1.2.3. SARL YAHMI INVEST

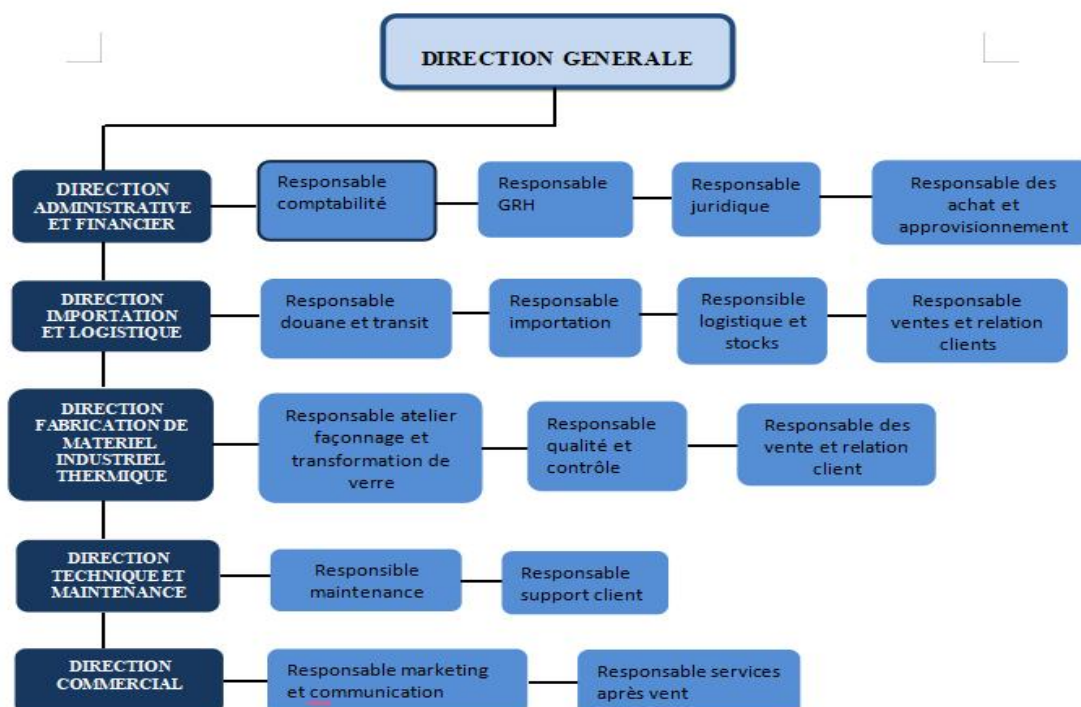
Elle est unité de production de marchandises spécialisée dans la transformation de verre plat et la fabrication des produits en PVC, verre, aluminium et alucobond. Fondé en 2023

L'entreprise fabrique et installe une gamme étendue de produits verriers et de menuiseries. Son offre inclut le double vitrage avec gaz argon dans toutes les couleurs et types, ainsi que le simple vitrage de divers types. Elle assure également la fourniture et la pose de fenêtres et portes en verre, PVC et aluminium.

Parmi ses autres réalisations, on trouve des cabines de douche, l'habillage de surfaces en aluminium Alucobond, cuisines équipées, dressing et des murs-rideaux. L'entreprise travaille aussi avec des verres spécialisés comme le verre trempé et le verre sablé, ainsi que le verre feuilleté. Enfin, elle conçoit et installe des balcons en verre et des portes Clarit.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Figure N° 22 : Organigramme de LA SARL YAHMI INVEST.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

1.2.4. SARL MY INDUSTRIUS

MY INDUSTRIUS est une société à responsabilité limitée (SARL) constituée en 2019, spécialisée dans l'importation et la commercialisation de produits de chauffage.

L'entreprise a établi un partenariat stratégique exclusif avec le fabricant serbe CINI INVEST, lui permettant de détenir les droits de représentation exclusive de la marque CINI sur le territoire algérien. Grâce à cet accord de distribution exclusive, MY INDUSTRIUS s'est imposée comme le premier et unique importateur des radiateurs extra-plats CINI en Algérie, lui conférant ainsi une position monopolistique sur ce segment de marché spécialisé.

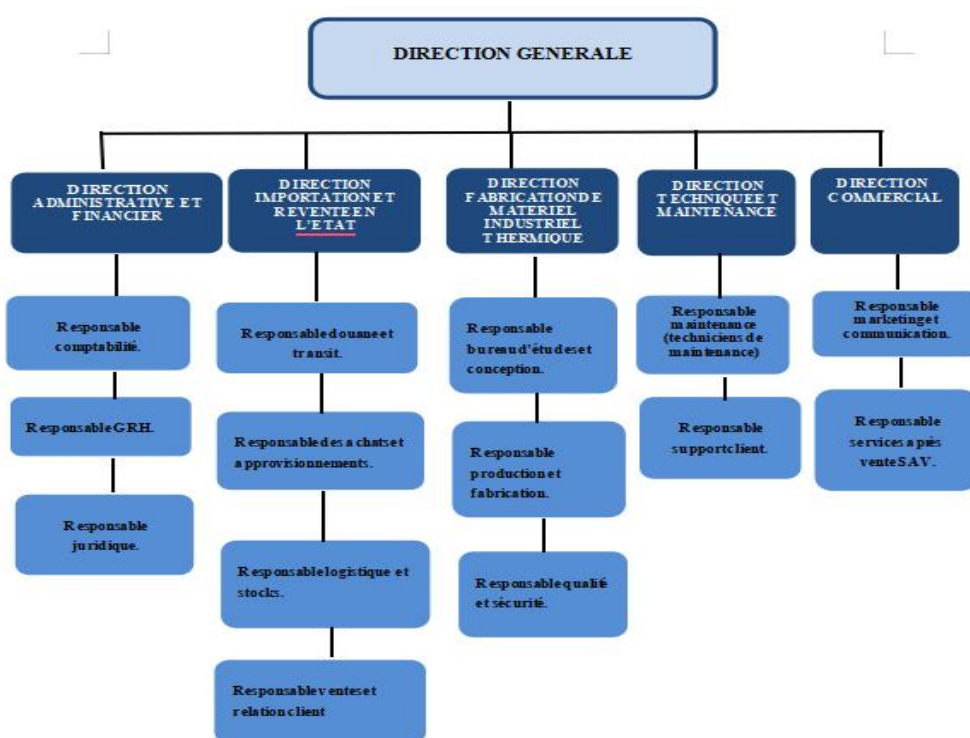
Cette stratégie de différenciation par l'exclusivité territoriale permet à MY INDUSTRIUS de bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif dans le secteur des équipements de chauffage, en proposant une technologie innovante de radiateurs extra-plats jusqu'alors inexistante sur le marché algérien.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Elle propose une gamme variée de radiateurs, incluant le modèle PANELO, disponible en blanc et en gris, avec des dimensions de 600/08, 600/10 et 600/12. Elle offre également le radiateur FINESA en finitions blanc-inox et noir-inox, décliné aussi en version électrique. Pour les salles de bain, le sèche-serviettes ELEGANT est disponible en blanc et en gris, avec des configurations 7/50 et 9/50.

Dans une démarche d'intégration verticale et de développement industriel, l'entreprise a franchi une étape stratégique majeure en 2024 en créant un second registre d'activité dédié à la fabrication. Cette nouvelle division se spécialise dans la production de matériel industriel de combustion, d'équipements thermiques et aérauliques. Cette évolution stratégique marque la transition de MY INDUSTRIUS d'un modèle purement commercial vers un modèle industriel intégré, en initiant la production locale des radiateurs CINI directement sur le territoire algérien.

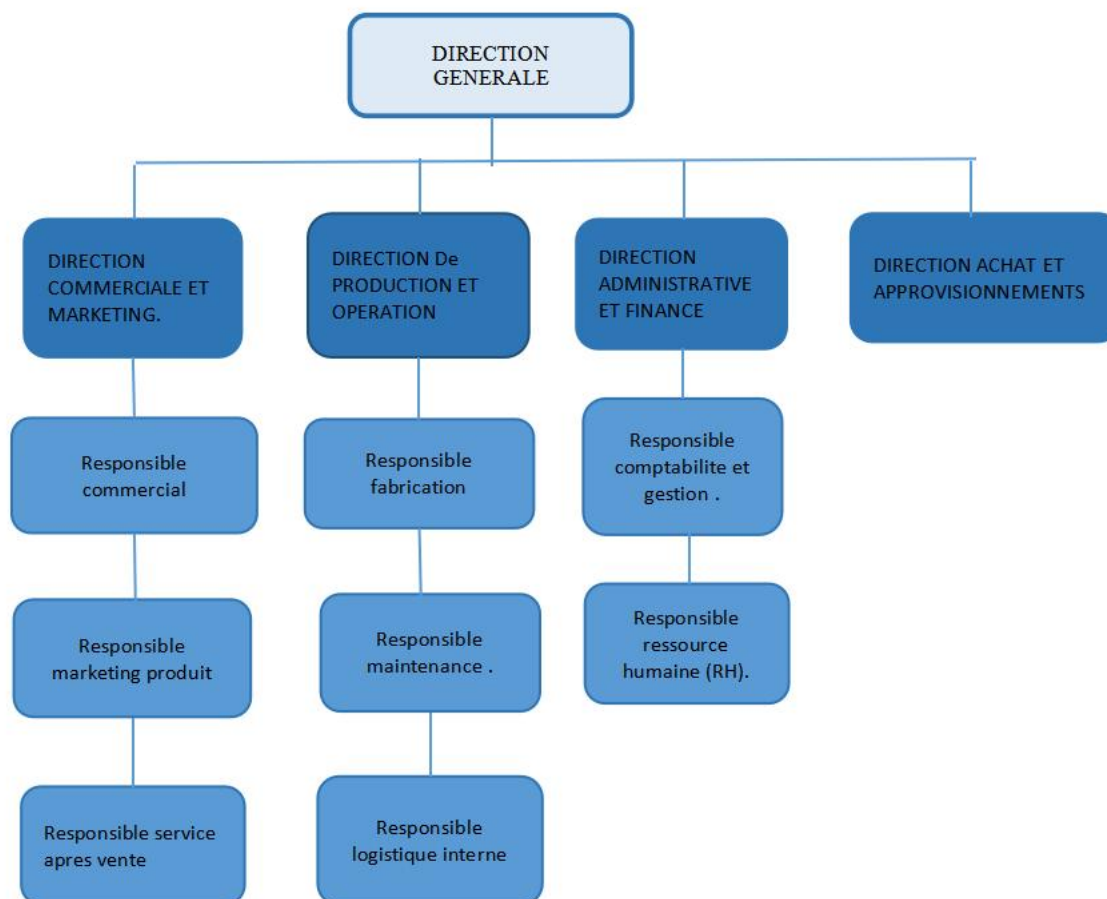
Figure N° 23 : Organigramme de LA SARL MY INDUSTRIUS.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Figure N° 24 : Organigramme de la filiale de production.



Source : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

1.2.5. MY IMMO PRO

MY IMMO PRO est une société de promotion immobilière créée en 2019, spécialisée dans le développement de projets résidentiels diversifiés. L'entreprise déploie ses activités sur plusieurs wilayas stratégiques, notamment à Alger (Chéraga, Birkhadem) et à Tizirt, couvrant ainsi des zones urbaines et côtières à fort potentiel immobilier.

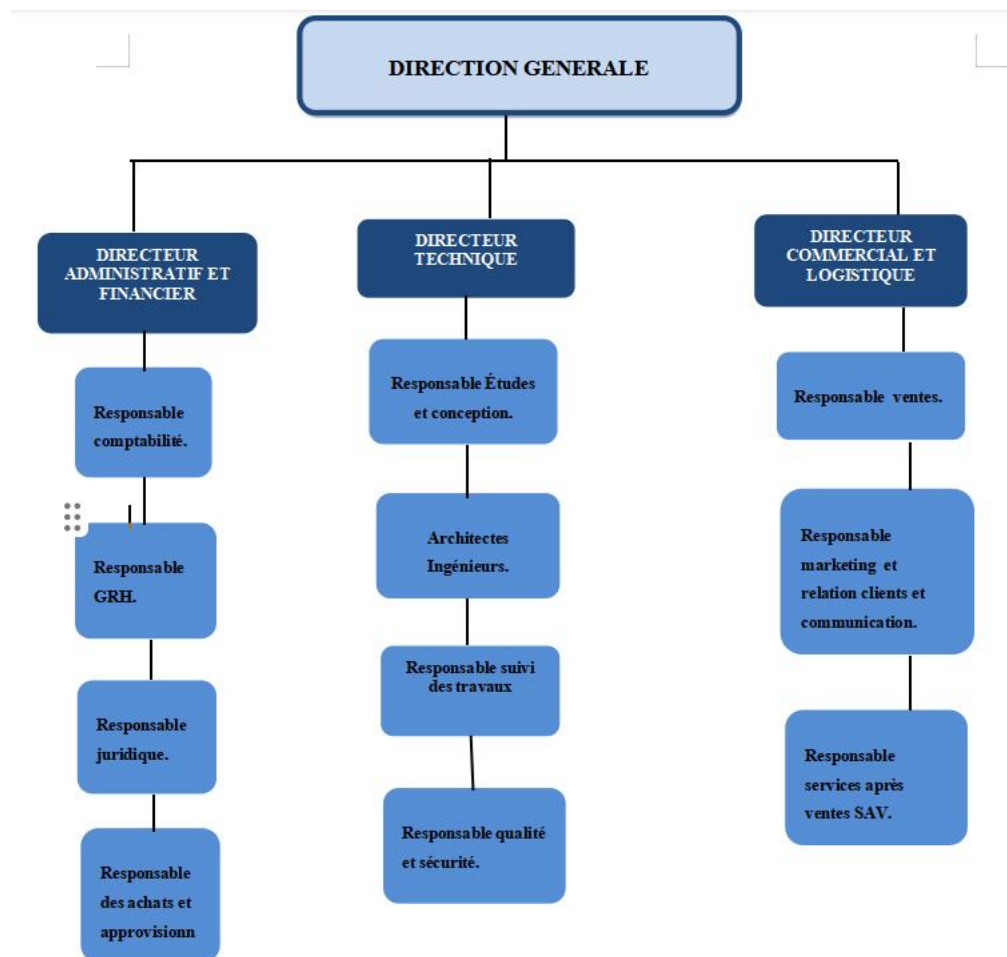
La société se distingue par sa participation active aux programmes étatiques de logement social, particulièrement le dispositif LPA (Logement Promotionnel Aidé). Ce programme gouvernemental cible les ménages à revenus modérés, avec un plafond de revenus fixé à 120

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

000 DA mensuels. Parmi ses réalisations notables, MY IMMO PRO a développé un projet LPA de 49 logements à Boudjima, illustrant son engagement dans le logement social.

Dans une stratégie de diversification sectorielle, l'entreprise a créé un registre secondaire d'activité en 2025, s'orientant vers le secteur touristique. Cette nouvelle division vise à développer deux projets d'envergure dans la région maritime de Tizirt : un complexe hôtelier et une résidence touristique. Cette offre diversifiée permettra de proposer différentes formules d'hébergement, allant des chambres d'hôtel traditionnelles aux villas et appartements résidentiels, répondant ainsi à une clientèle touristique variée et aux différents segments de marché du tourisme.

Figure N° 25 : Organigramme de LA SARL MY IMMO PRO.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI

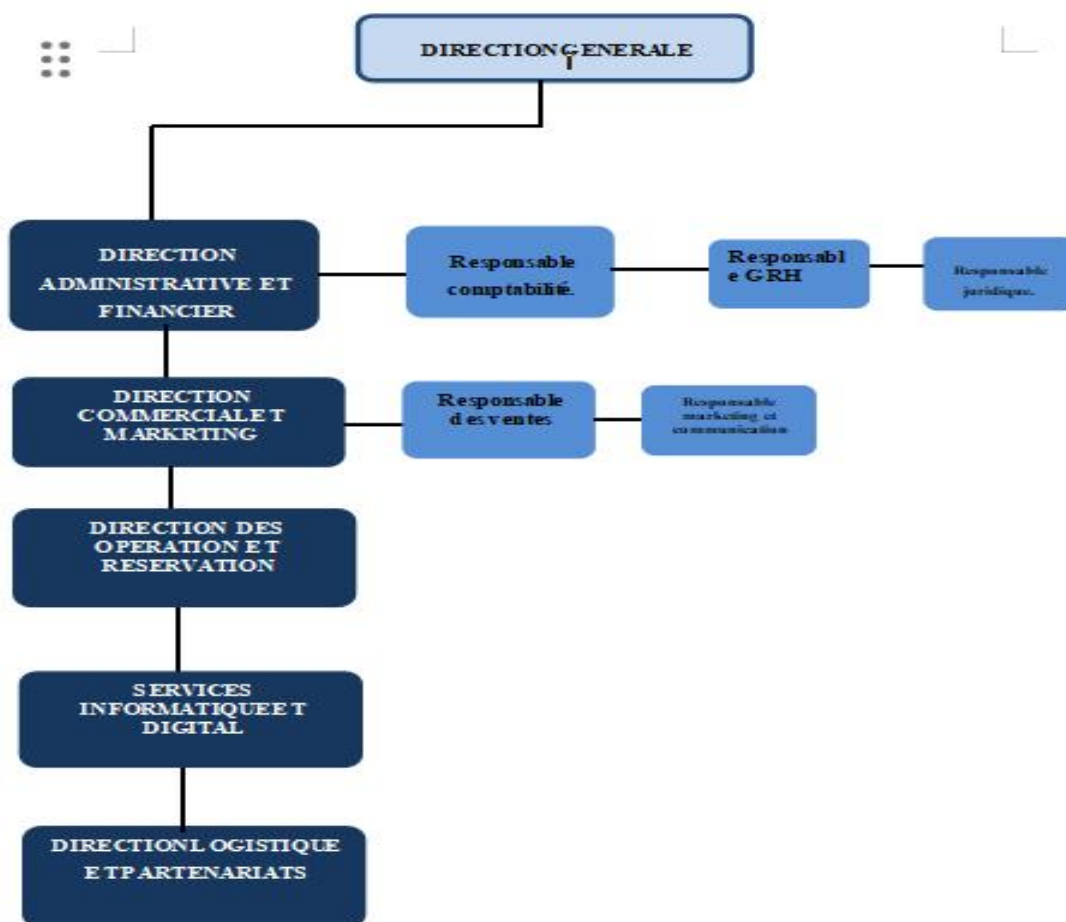
CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

1.2.6. YAHMI TURISMO

YAHMI TURISMO est une agence de voyage créée en 2022, spécialisée dans les services touristiques complets. Ses principales activités comprennent la réservation et l'émission de billets, l'organisation de voyages sur mesure, ainsi que la réservation d'hébergements hôteliers.

L'agence a été développée avec une approche stratégique pour optimiser la gestion des réservations, particulièrement en vue de soutenir les futurs projets d'établissements touristiques de sa filiale (MY IMMO PRO).

Figure N° 26 : Organigramme de LA SARL YAHMI TURISMO.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

1.2.7. YAHMI PROMOTION

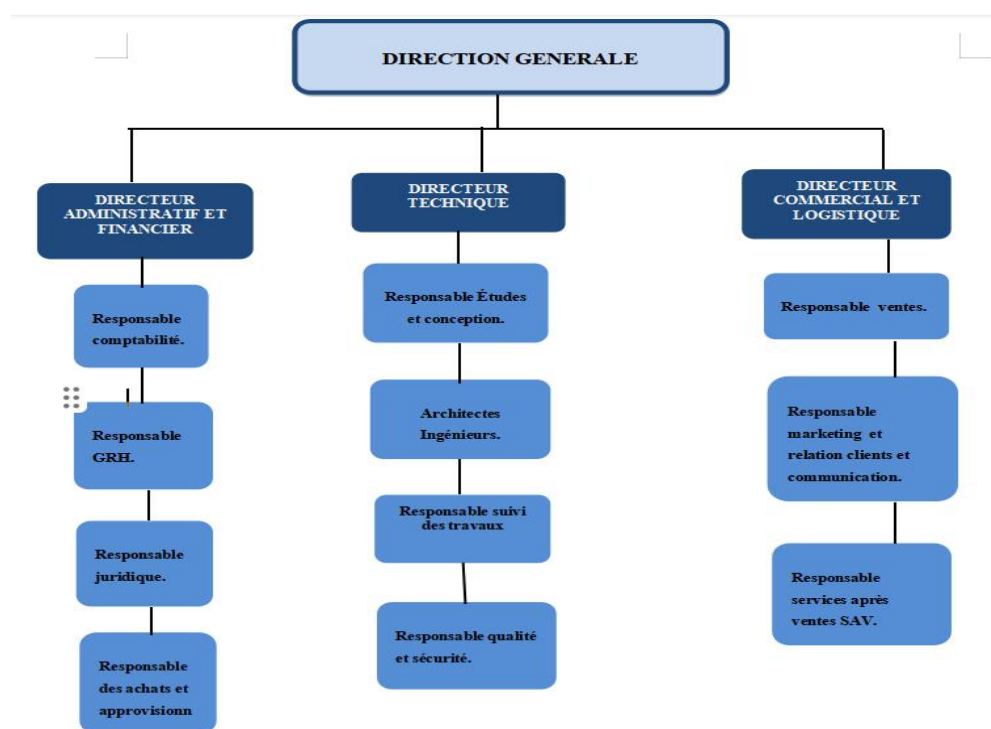
YAHMI Promotion est une société de promotion immobilière et entreprise de travaux du bâtiment tous corps d'état (ETB-TCE), établie en 2024. Cette entreprise se positionne comme

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

un acteur intégré du secteur de la construction, combinant les activités de développement immobilier et d'exécution de travaux de bâtiment.

La société intervient dans l'élaboration, la mise en œuvre et la commercialisation de programmes résidentiels et tertiaires, tout en assurant l'exécution complète des projets depuis les fondations jusqu'aux finitions, ainsi que le pilotage technique et la coordination des différents corps de métiers. Implantée principalement dans la région de Tizirt où elle conduit plusieurs programmes immobiliers significatifs, l'entreprise exploite stratégiquement les atouts touristiques et l'attractivité résidentielle de cette zone littorale. Cette double compétence en promotion et en réalisation permet à YAHMI Promotion de maîtriser l'intégralité du processus de développement immobilier, de l'étude de faisabilité à la remise des clés.

Figure N° 27 : Organigramme de LA SARL YAHMI PROMOTION.



SOURCE : Direction de la ressource humaine du groupe YAHMI.

1.2 Méthodologie de recherche

Cette section présente l'approche méthodologique adoptée pour mener à bien cette recherche sur la diversification liée au sein du groupe. L'objectif principal était d'analyser les liens stratégiques et opérationnels existant entre les différentes entités composant le groupe.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

1.2.1 Collecte des données

La collecte des données s'est principalement appuyée sur une méthode qualitative, privilégiant une approche immersive et directe. L'instrument central de cette collecte a été l'entretien semi-directif mené avec le propriétaire et gestionnaire du groupe. Cet entretien approfondi a permis d'explorer en détail les motifs derrière les choix de diversification, les synergies opérationnelles exploitées, les défis rencontrés et les perspectives d'avenir du groupe. Les questions posées ont été conçues pour comprendre non seulement le "quoi" (les activités), mais aussi le "comment" et le "pourquoi" (les stratégies et les liens).

En complément de l'entretien, l'observation participante au sein des différentes entités du groupe a permis d'appréhender le fonctionnement quotidien, les interactions entre les entreprises et de contextualiser les informations recueillies. L'analyse de documents internes aurait également pu enrichir cette phase, bien que l'entretien direct ait été la source primaire.

1.2.2 Questions clés de l'entretien

Pour guider l'entretien et assurer une couverture exhaustive des thèmes liés à la diversification, une grille de questions a été élaborée. Les questions de l'entretien ont été spécifiquement conçues pour collecter des informations pertinentes et approfondies sur la stratégie de diversification liée du groupe, en explorant les motivations, les mécanismes, les avantages et les défis de cette approche. Les principaux axes abordés étaient les suivants :

a. Les questions d'identification

Pour avoir les informations sur les activités principales du groupe, son nombre d'associés, sa structure juridique et la localisation de ses activités, on a posé les questions d'identification. Ces données sont fondamentales pour établir le cadre de l'étude et contextualiser l'analyse de la diversification.

Q1. Identification :

- Quelles sont vos activités ?
- Le nombre d'associés
- La structure juridique
- La localisation des activités du groupe
- ETC.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

b. Motifs de la diversification

Pour comprendre si la stratégie de diversification est née de la valorisation d'un surplus de ressources disponibles ou de l'exploitation de compétences complémentaires, ou autres, la question suivante a été formulée :

Q2. Votre stratégie de diversification était le produit :

- D'une mise en valeur d'un surplus de ressources disponibles.
- De l'exploitation de compétences complémentaires
- ou autre (précisez si possible).

Cette question permet de cerner la nature "liée" de la diversification.

c. Objectifs stratégiques de la diversification

Pour identifier les facteurs clés ayant incité au choix des activités du portefeuille stratégique, on a posé la question :

Q3. Quels étaient les facteurs qui vous ont incité à choisir les activités de votre portefeuille stratégique.

- Mode de management et gouvernance

Pour déterminer le modèle de gestion appliqué à l'ensemble du portefeuille (management d'ensemble ou gestion propre à chaque activité), on a interrogé :

Q4. Vous appliquez un seul management (management d'ensemble) pour l'ensemble du portefeuille ou un management propre à chaque activité ?

La réponse éclaire sur la manière dont la coordination et la cohérence sont gérées au sein du groupe.

d. Cohérence et dynamique de la diversification

Pour comprendre la nature de la cohérence de la diversification et si elle résulte d'un potentiel construit sur le temps, d'une réponse à l'évolution technologique ou environnementale, on a demandé :

Q5. Votre diversification obéit à une certaine cohérence. Celle-ci est le résultat d'une :

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

- valorisation d'un potentiel construit dans le temps.
- une réponse à l'évolution technologique.
- ou environnementale.

Q6. Est-ce que la cohérence du groupe est un facteur décisif dans vos choix de croissance ? si c'est oui, quels sont les mesures que vous avez déjà prises pour garder et améliorer la cohérence globale du groupe ?

Ces questions révèlent si la cohérence est un facteur décisif dans les choix de croissance.

e. Défis et mesures pour la cohérence

Pour identifier les principales difficultés rencontrées dans la gestion du groupe (comme la dispersion des activités ou l'importance des capitaux fixes), on a choisi la question suivante :

Q7 : "Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion de votre groupe ?

- Problème de dispersion des activités.
- Les capitaux fixes sont importants.
- Les problèmes d'accès au marché des approvisionnements.
- Autres.

f. Compétences managériales

Pour analyser la nature des compétences managériales du groupe (familiales, par managers salariés, recours à du conseil), on a demandé :

Q8 : Les compétences managériales du groupe sont :

- De type familial.
- Détenus par des managers salariés.
- Vous vous appuyiez sur une activité conseil.
- Autres.

Ceci permet d'évaluer le capital humain et son influence sur la gestion de la diversification.

g. Forces du groupe

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Pour identifier les atouts majeurs du groupe selon la perception du dirigeant (capital financier, force de vente, réseau de relations), on a interrogé :

Q9 : Pour vous en quoi consiste la force de votre groupe ?

- Capital financier.
- Force de vente.
- Un réseau de relation.
- Autres.

Cela permet de cerner les avantages concurrentiels internes sur lesquels le groupe s'appuie.

2 L'analyse et discussion des résultats

Cette section propose une analyse approfondie de la stratégie de diversification adoptée par le groupe YAHMI, en se basant sur les informations collectées lors de l'entretien avec le propriétaire et gestionnaire, ainsi que sur l'observation des différentes entités. L'objectif est de caractériser la nature de cette diversification, d'identifier ses motivations, de détailler les synergies existantes, et d'évaluer ses forces et faiblesses.

2.1 L'analyse de la stratégie de diversification du groupe YAHMI

La diversification du groupe YAHMI se manifeste par la coexistence et l'interaction de sept entreprises opérant dans des secteurs variés. CONCRETIUM HOUSING se spécialise dans la production de béton prêt à l'emploi et réalise des travaux de bâtiment tous corps d'états, ainsi que des grands travaux publics et hydrauliques (ETB-TCE-GTPH). SARL MY MOTORS développe ses activités dans le transport de marchandises, la location d'équipements, le stockage logistique et l'exportation de matériaux de construction. YAHMI INVEST opère dans la transformation du verre plat et la fabrication de produits en PVC, verre, bois, aluminium et alucobond. Le secteur immobilier est représenté par YAHMI PROMOTION qui se consacre à la promotion immobilière, tandis que MY IMMO PRO étend cette activité vers la promotion immobilière, l'hôtellerie et les résidences touristiques. MY INDUSTRUS détient l'exclusivité de l'importation des radiateurs CINI en Algérie avec une activité de vente en gros, tout en développant un projet de fabrication locale de ces équipements. Enfin, YAHMI TURISMO complète cette diversification par ses services d'agence de voyage, créant ainsi un écosystème d'entreprises aux activités synergiques.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Cette diversification se distingue par sa nature liée, ce qui signifie que les nouvelles activités sont choisies pour leurs connexions logiques et stratégiques avec les activités existantes.

Les décisions de diversification et les grandes orientations stratégiques du groupe sont maintenues au niveau centralisé. Cela permet à la direction de conserver une vision d'ensemble, d'assurer la cohérence globale du portefeuille d'activités et d'allouer les ressources entre elle pour la réalisation des objectifs globaux du groupe. Cependant, une fois la décision de diversification prise et les activités lancées, la gestion des opérations quotidiennes des entreprises du groupe tend à être décentralisée. Cette approche est une réponse logique à la croissance et à la taille croissante de chaque filiale. La décentralisation permet une plus grande autonomie, une meilleure réactivité face aux spécificités de chaque marché et une responsabilisation accrue des managers locaux. Elle favorise l'agilité et l'efficacité opérationnelle, tout en permettant au management central de se concentrer sur la stratégie et la coordination inter-filiales.

2.1.1 Motifs de la Diversification

Selon les réponses obtenues, les motifs principaux de la diversification du groupe se basent sur des motivations qui sont à la fois internes et externes :

- **Valorisation d'un Surplus de Ressources Disponibles.** Le succès des activités historiques du groupe a généré un capital financier excédentaire. Plutôt que de le laisser inactif, les dirigeants ont fait le choix stratégique de le réinvestir activement dans de nouvelles ventures. Cette approche vise à maximiser le rendement de ces actifs et à créer de nouvelles sources de revenus.

- **Maîtrise de la Chaîne de Valeur et exploitation des Synergies.** Le groupe a développé une stratégie d'intégration verticale centrée sur ses activités principales dans le bâtiment et l'immobilier. En consolidant sous son contrôle la promotion immobilière, la fabrication de béton, l'exécution des travaux (ETB-TCE-GTPH), ainsi que la fourniture de matériaux spécialisés tels que les menuiseries, les produits d'aménagement intérieur et les systèmes de chauffage par ses filiales, le groupe assure une gouvernance complète de sa chaîne de valeur. Cette approche intégrée génère plusieurs avantages stratégiques : la sécurisation des approvisionnements en matières premières essentielles comme le béton et en services spécialisés incluant les travaux et la location d'équipements, ainsi qu'en matériaux de finition et d'aménagement. L'optimisation des coûts s'opère par la réduction de la dépendance externe

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

et l'exploitation d'économies d'échelle internes. Le contrôle qualité est renforcé sur l'ensemble des produits finis, constituant un différenciateur concurrentiel déterminant dans le secteur immobilier. La réactivité opérationnelle et les délais de réalisation sont améliorés, répondant aux exigences. Enfin, cette organisation favorise l'exploitation des compétences transversales et la mutualisation des ressources humaines et techniques entre les entités du secteur BTP.

- **Réduction des Risques.** La diversification dans des secteurs moins directement liés (la production de radiateurs en aluminium, production de cuisines, dressing, vente et construction d'appartement, des portes et fenêtres en PVC...), inscrit dans une logique de réduction des risques. Cette stratégie de diversification procure plusieurs bénéfices au groupe : elle permet d'éviter une dépendance d'un seul marché, ce qui le rend plus résilient face aux ralentissements potentiels dans un secteur spécifique (si un secteur subit une perte, les autres peuvent compenser cette baisse). Ainsi, dans les périodes de crise (sanitaire, politique ...), elle permet de survivre ; sachant que les filiales ne réagissent pas de la même manière face aux mêmes événements.

- **La disponibilité d'un portefeuille client via les autres filiales.** La diversification du groupe est intrinsèquement liée à son ancrage historique et profond dans les secteurs de l'immobilier et des travaux publics et hydrauliques. Grâce à ce vaste domaine d'activités et à sa proximité constante avec sa clientèle. Le groupe a développé sa capacité à identifier les opportunités à travers les besoins de ces clients. Chaque fois qu'une demande est identifiée et analysée, elle peut potentiellement donner lieu à une nouvelle diversification, transformant le portefeuille clients en une source continue d'opportunités d'affaires et de développement pour le groupe. Cela permet de renforcer la fidélité des clients tout en assurant une croissance organique pertinente des activités.

- **Le besoin en extension des activités.** Le groupe est animé par une ambition forte de dépasser les limites de son périmètre initial et de devenir un acteur majeur à l'échelle nationale. Cette motivation d'extension n'est pas seulement une quête de volume, mais une démarche stratégique visant à :

- Accroître sa taille critique et son influence. En s'implantant dans de nouveaux secteurs et en diversifiant son portefeuille, le groupe cherche à augmenter son poids économique, ce qui renforce sa position face aux partenaires, concurrents.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

- Renforcer sa position concurrentielle. L'élargissement de ses activités permet de mieux répondre aux besoins complexes du marché, d'exploiter de nouvelles niches, et d'augmenter son pouvoir de négociation.
- Ériger des barrières à l'entrée. En couvrant une gamme plus large de produits et services, le groupe rend plus difficile la tâche des concurrents souhaitant pénétrer ces marchés, consolidant ainsi sa domination sur le long terme.

2.1.2 Mécanismes de Synergie

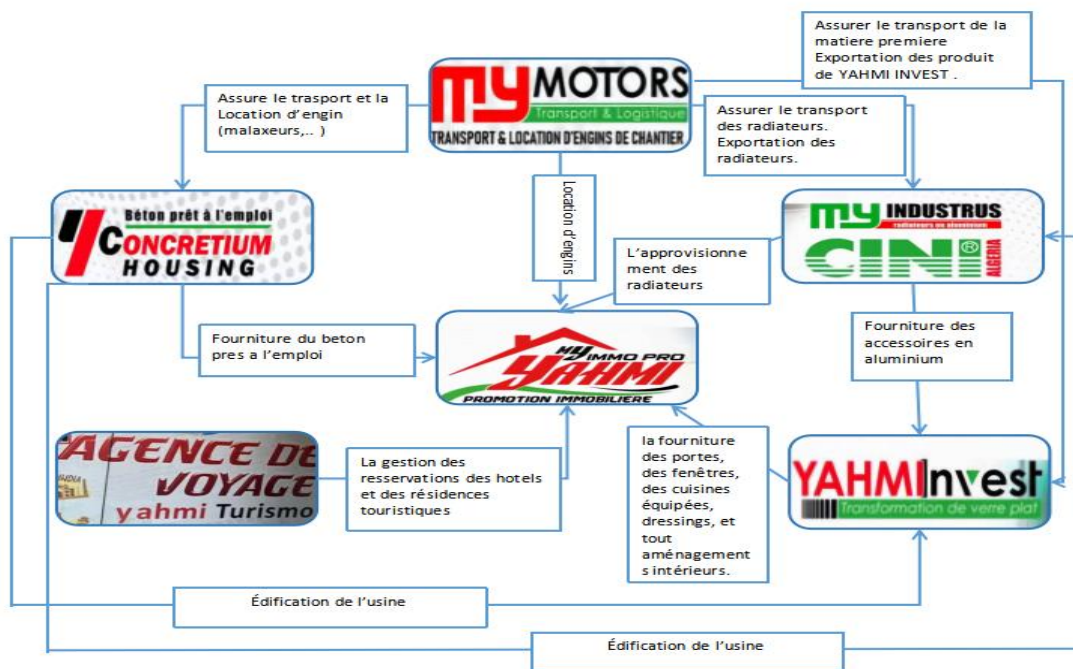
La diversification du groupe YAHMI s'analyse fondamentalement comme une diversification liée, précisément en raison des synergies considérables qu'elle génère. Ce n'est pas la simple coexistence d'activités variées qui fait la force du groupe, mais bien la capacité à créer un écosystème intégré où les interactions et les complémentarités entre les filiales démultiplient la performance globale. Dans notre cas le groupe génère plusieurs synergies qui se manifeste comme suite :

2.1.2.1 Synergies Opérationnelles

La stratégie de diversification du groupe YAHMI est fortement ancrée dans la création de synergies opérationnelles, particulièrement à travers une intégration verticale poussée de sa chaîne de valeur. Cette approche vise à améliorer la qualité, les délais et les coûts sur l'ensemble de ses activités, de la manière suivante :

Figure N° 28 : les synergies opérationnelles au niveau du groupe YAHMI.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI



Source : élaborer par nous-même.

L'internalisation complète de la construction de ses infrastructures, réalisées par CONCRETIUM HOUSING, spécialisée en ETB-TCE-GTPH, est systématiquement chargée de l'édification de toutes les nouvelles usines et installations du groupe, qu'il s'agisse de l'usine de verre et aluminium ou de l'unité de fabrication de radiateur, etc. Cette intégration verticale permet au groupe une maîtrise totale des délais et de la qualité des nouvelles installations industrielles, tout en réduisant considérablement les coûts de construction si elle devrait recourir à des entreprises externes.

Dans le domaine de la construction de bâtiment et de la promotion immobilière, les deux filiales de promotion immobilière, YAHMI PROMOTION et MY IMMO PRO, bénéficient d'un approvisionnement stratégique. Le béton prêt à l'emploi est directement fourni par CONCRETIUM HOUSING, une entité interne qui assure également les travaux tous corps d'état (ETB-TCE-GTPH), garantissant ainsi une maîtrise complète de cette matière première essentielle et de l'exécution des travaux lourds. La logistique de ces projets est également internalisée : le transport des matières premières (graviers, l'adjuvant, fer, etc.) est géré par la SARL MY MOTORS.

Pour l'aménagement et l'équipement des constructions, les synergies se poursuivent. L'acquisition des radiateurs est directement assurée par MY INDUSTRUS, filiale qui importe

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

et fabrique les radiateurs CINI (projet en cours), garantissant ainsi un approvisionnement direct et potentiellement plus compétitif. De même, YAHMI INVEST prend en charge la fourniture des portes, des fenêtres en aluminium et PVC et bois, des cuisines équipées, dressings, et tout aménagements intérieurs, bénéficiant d'une expertise interne en transformation de verre plat et fabrication de produits en PVC, verre et aluminium, bois.

Pour la fabrication des produits en aluminium par YAHMI INVEST, la filiale MY INDUSTRUS assure l'approvisionnement de l'extérieur en accessoires d'aluminium.

La filiale SARL MY MOTORS étend par ailleurs son rôle logistique à l'exportation de ces produits finis (cuisines équipées, fenêtres, portes, radiateurs...) pour les autres filiales du groupe, facilitant leur distribution au-delà des frontières algériennes.

Enfin, une synergie particulièrement innovante lie le secteur immobilier au tourisme. Pour la gestion des réservations des hôtels et résidences touristiques actuellement en construction par MY IMMO PRO, le groupe a créé l'agence de voyage YAHMI TURISMO. Cette filiale permet une intégration complète des services, assurant la commercialisation et la gestion des futurs actifs touristiques développés en interne, optimisant ainsi la chaîne de valeur du développement touristique au sein du groupe.

2.1.2.2 Les synergies de l'exploitation

Les synergies de l'exploitations du groupe YAHMI se concrétisent par le biais de la mutualisation des ressources, de la manière suivante :

a. Engins et Matériel. La filiale spécialisée dans la location d'engins et le transport (SARL MY MOTORS), met à la disposition des autres filiales ses engins lourds (grues, pelles, camions, malaxeurs...) et son matériel de chantier. Ces dernières sont utilisées par :

- Les deux promotions immobilières (YAHMI PROMOTION et MY IMMO PRO) pour leurs chantiers et pour l'acquisition de matières premières.
- CONCRETIUM HOUSING pour ses travaux de fabrication de béton et d'ETB-TCE-GTPH, dans les périodes de haute demande ou elle n'arrive pas à répondre avec ces propres engins et matériaux de chantiers.
- Enfin, MY INDUSTRUS et YAHMI INVEST, pour leurs approvisionnements en matières premières et la livraison de ses produit finis dans le cas d'une grande commande. Cela réduit considérablement les coûts de location externes.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

b. Main-d'œuvre et Expertise. La main-d'œuvre qualifiée et l'expertise technique de CONCRETIUM HOUSING (spécialisée en ETB-TCE-GTPH) sont allouées de manière flexible aux divers projets des promotions immobilières du groupe. Cette approche garantit une gestion optimisée des ressources humaines et une continuité de l'expertise sur l'ensemble des chantiers.

C. Achats Centralisés. Le groupe bénéficie d'une capacité à négocier de meilleurs prix pour l'achat de matériaux en gros (fer, briques, etc.) auprès de fournisseurs, car les besoins cumulés de CONCRETIUM HOUSING, des promotions immobilières, et potentiellement d'autres filiales sont regroupées. Cette stratégie d'achats centralisés génère des économies d'échelle substantielles pour l'ensemble du groupe.

d. infrastructures polyvalentes, le Groupe YAHMI a investi dans des infrastructures polyvalentes qui bénéficient à plusieurs de ses filiales : L'investissement dans une usine de plusieurs étages conçue pour accueillir à la fois YAHMI INVEST (transformation de verre plat et fabrication de produits en PVC, verre, aluminium et bois) et MY INDUSTRUS (vente de radiateurs CINI). Cette approche permet d'optimiser l'utilisation de l'espace foncier et des infrastructures, tout en réduisant les coûts de construction et d'exploitation par rapport à la création de deux usines distinctes.

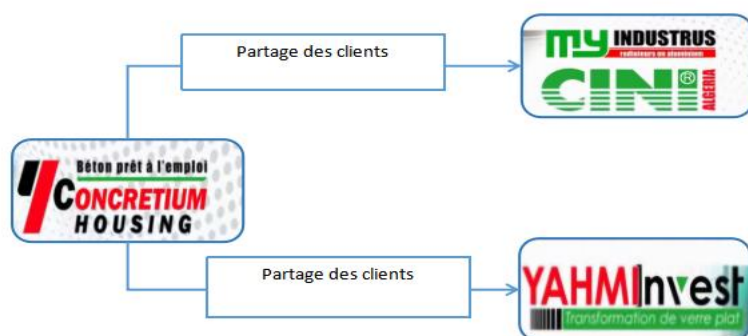
2.1.2.3 Des synergies marketing et de vente

Le Groupe YAHMI exploite habilement des synergies marketing et de vente par le partage de clientèle, l'image de la marque et la réputation renforcées et enfin l'optimisation des processus de communication ce qui lui permet de renforcer sa position sur le marché.

a. Partage de Clientèle. L'un des avantages les plus significatifs de la diversification du groupe réside dans la capacité à satisfaire une même clientèle avec une gamme étendue de produits et services. Une entreprise ou un particulier qui achète du béton prêt à l'emploi auprès de CONCRETIUM HOUSING pour construire une maison ou un bâtiment représente un prospect pour d'autres filiales du groupe. Cette même clientèle aura naturellement besoin de radiateurs (MY INDUSTRUS), de portes et fenêtres en PVC ou aluminium (YAHMI INVEST) et potentiellement d'une cuisine équipée, un dressing et tous autres aménagements d'intérieurs. Ce cycle vertueux permet une vente croisée fluide, réduisant les coûts d'acquisition client pour chaque entité et optimisant le chiffre d'affaires global du groupe.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Figure N° 29 : le partage de clients entre les différentes entités du groupe YAHMI.



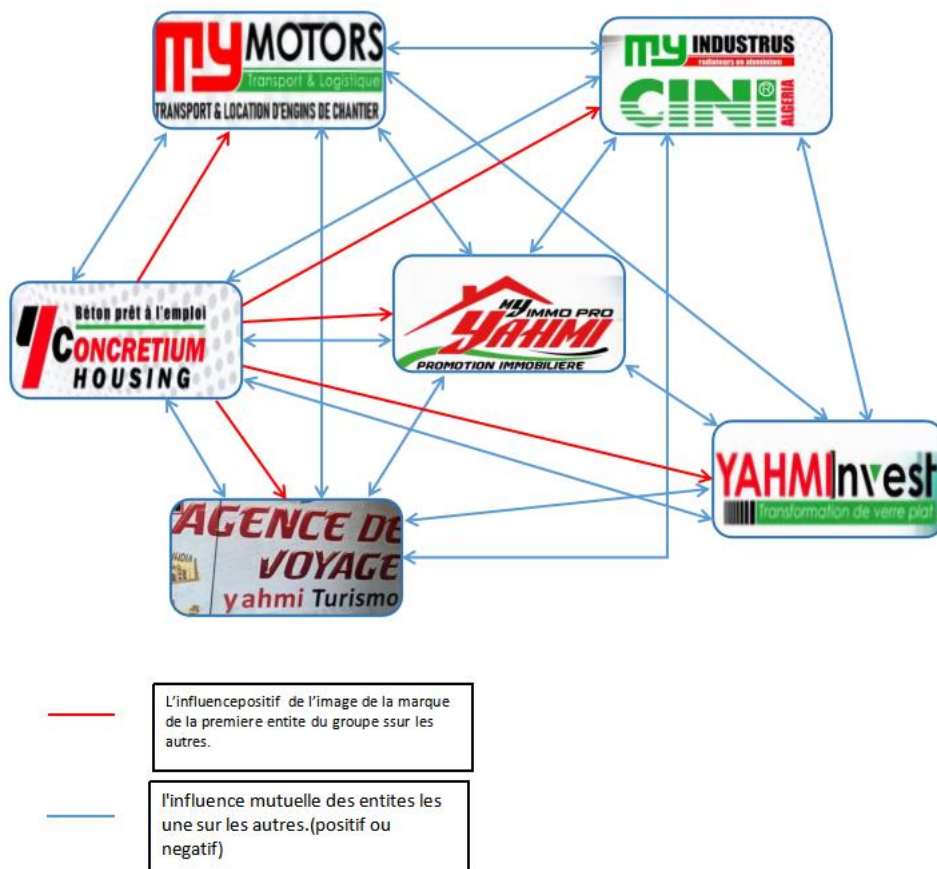
Source : élaborer par nous-même.

b. Image de Marque et Réputation Renforcées. L'existence d'un groupe intégré et diversifié confère une crédibilité et une notoriété accrues sur le marché. La réputation positive de la qualité des constructions de CONCRETIUM HOUSING et de son béton prêt à l'emploi, Cette image positive est un élément précieux qui rejaillit directement sur l'ensemble des autres filiales. Facilitant ainsi la pénétration de nouveaux marchés et la crédibilité des offres des autres filiales.

Avec le temps, cette dynamique s'est transformée en un processus d'influence mutuelle. La performance et la réputation de chaque filiale contribuent désormais activement à l'image globale du groupe.

Figure N° 30 : l'influence de l'image de la marque au sein du groupe YAHMI.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI



Source : élaborer par nous-même.

c. Optimisation des processus de communication. Le Groupe YAHMI tire un avantage considérable de la mutualisation et de la coordination de ses processus de communication et de promotion, transformant la diversité de ses filiales en une force commerciale unifiée.

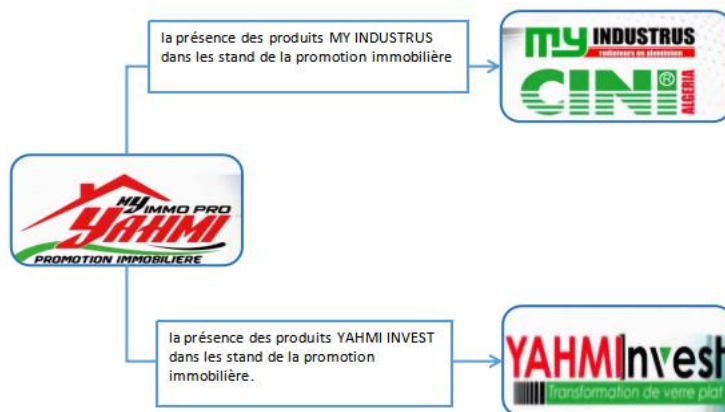
Cette synergie se manifeste de manière exemplaire lors des salons d'exposition dédiés au bâtiment. Il est courant et stratégique de voir les entités telles que les promotions immobilières (YAHMI PROMOTION et MY IMMO PRO), le vendeur de radiateurs CINI (MY INDUSTRIUS), et le spécialiste du verre, PVC de l'aluminium (YAHMI INVEST) partager un même stand. Cette approche permet de :

- Réduire les coûts de participation pour chaque entité.
- Maximiser la visibilité du groupe en présentant une offre globale.
- Faciliter les ventes croisées en permettant aux visiteurs de découvrir l'ensemble des produits et services du groupe en un seul lieu, créant ainsi un effet de synergie direct sur le terrain.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Ainsi, La filiale SARL MY MOTORS, au-delà de son rôle logistique interne, s'engage dans l'exportation des produits fabriqués par d'autres entités du groupe (cuisines équipées, fenêtres, portes en PVC, radiateurs). Cette activité ouvre des débouchés commerciaux internationaux pour les produits du groupe, diversifiant les sources de revenus et renforçant sa présence au-delà du marché local.

Figure N° 31 : l'optimisation de canaux de distribution dans le groupe YAHMI.



Source : élaborer par nous-même.

Enfin, le groupe a créé une agence de voyage YAHMI TOURISMO, pour développer la notoriété de ses hôtels et de ses résidences touristiques en cours de construction. Grâce au site de l'agence de voyage les gens peuvent facilement trouver des lieux touristiques du groupe et de les réserver directement.

2.1.2.4 Synergies financières

L'une des synergies financières les plus fondamentales d'un groupe diversifié est la réduction du risque global. En opérant dans des secteurs variés (construction de béton, fabrication de produits en verre/aluminium, promotion immobilière, radiateurs, transport, agence de voyage), le Groupe YAHMI atténue sa dépendance vis-à-vis d'un seul marché. Si le marché des radiateurs subit un ralentissement, les revenus générés par l'immobilier ou les activités de transport peuvent compenser cette baisse, assurant une stabilité financière globale et une résilience accrue face aux aléas conjoncturels. Comme l'a souligné le propriétaire et gestionnaire du groupe : « La diversification nous a permis de traverser la période du Covid.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

Même si les showrooms de MY MOTOR (vente d'engins) étaient fermés, il y avait toujours des clients qui achetaient et construisaient des maisons. »

2.2 Les limites et les points forces de la stratégie de diversification adopter par le groupe YAHMI

À partir de l'entretien mené avec le propriétaire et gestionnaire du Groupe YAHMI, complété par nos propres observations directes des interactions entre les filiales, nous avons pu déduire les forces et les limites de la stratégie de diversification adoptée par le groupe.

2.2.1 Les limites à la diversification du groupe YAHMI

Les limites rencontrées par le groupe YAHMI sont :

- La complexité et la lenteur des procédures administratives. La bureaucratie en Algérie est souvent perçue comme obstacle majeur à la diversification, Les procédures administratives pour obtenir des autorisations, des licences ou des financements sont souvent longues et complexes. Cela peut ralentir la mise en œuvre des nouveaux projets. En conséquence, la lenteur des procédures administratives constitue un frein à la diversification, car elle limite la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux évolutions du marché.
- L'indisponibilité des fonciers pour la réalisation des extensions nécessaire. L'indisponibilité des terrains pour la réalisation d'extensions nécessaires est un autre obstacle majeur à la diversification. En Algérie, l'accès au foncier est souvent restreint par des lois et des réglementations qui protègent le domaine public et limitent la disponibilité des terrains pour des projets industriels ou commerciaux. Cette situation complique la tâche des entreprises qui souhaitent agrandir leurs installations ou développer de nouveaux projets. Mais heureusement ces dernières années ont a observé un changement positif pour débloquent et faciliter les procédures d'investissement.
- La formation et la qualification du personnels. Le manque de personnels qualifié représente une contrainte significative dans le parcours de diversification du groupe YAHMI.

Le système éducatif et de formation professionnelle en Algérie ne répond pas aux besoins réels des entreprises, cette lacune force le groupe à faire appel à du personnel moins qualifié, ce qui l'oblige à investir davantage en formation et en temps. Mais elle l'empêche de tirer pleinement parti des opportunités qui s'offrent à lui.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

2.2.2 Les forces de la stratégie de diversification liée employer par le groupe YAHMI

Le Groupe YAHMI a identifié plusieurs piliers stratégiques qui constituent les forces fondamentales de son groupe.

- L'expérience et l'efficacité des dirigeants ainsi les cadres de la société. Le groupe emploie des cadres dirigeants très qualifiés, grâce à leurs expériences accumulées dans les domaines d'activités du groupe. Leurs connaissances approfondies des marchés, des opérations et des défis spécifiques aux secteurs de la construction, de l'industrie et des services leur permettent de prendre des décisions éclairées. Leurs efficacités se traduisent par une capacité à traduire cette expérience en actions concrètes et en résultats tangibles.

- le suivi des nouvelles technologies. Dans un monde en constante évolution, la capacité d'un groupe industriel à rester à la pointe de la technologie est cruciale. Le Groupe YAHMI démontre cette force par une démarche proactive :

a. le groupe s'investit activement dans le suivi des nouvelles technologies pertinentes pour ses différents métiers. Cela inclut les avancées en matière de production de matériaux (fenêtre, porte, cuisine, radiateurs...), de techniques de construction, de solutions logistiques, etc.

b. le groupe est en quête permanente des partenaires étrangers expérimentés pour l'acquisition des nouvelles technologies nécessaires pour le développement du groupe. Ce qui lui permet d'accéder à du savoir-faire, des brevets, des équipements modernes et des méthodes de production innovantes, garantissant au groupe le maintien d'un avantage concurrentiel et la diversification de ses capacités (comme le projet de fabrication de radiateurs CINI en Algérie).

- l'image de la marque. La notoriété de CONCRETIUM HOUSING, en tant qu'entité reconnue pour la qualité de son béton et de ses travaux de BTP, a établi un standard d'excellence. Cette réputation de fiabilité et de savoir-faire se transmet positivement à l'ensemble des filiales.

- Exploitation des Synergies. Le groupe YAHMI a été créé sous forme d'un écosystème où chaque partie renforce l'autre. Ce qui lui permet :

a. D'optimiser les coûts par :

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

La mutualisation des ressources (engins, main-d'œuvre, etc.), ce qui évite les dépenses de location externes et optimise l'utilisation du personnel. Ex : CONCRETIUM HOUSING utilise les engins et les chauffeurs de MY MOTOR dans les périodes de forte demande.

Les achats centralisés. Le regroupement des besoins en matières premières permet des négociations de prix plus avantageux avec les fournisseurs, réduisant ainsi les coûts d'approvisionnement pour l'ensemble du groupe. Ex : le groupe regroupe l'approvisionnement de la matières premières (ciment, fer, carrelage, etc.) de ces deux promotions immobilières (MY IMMO PRO, YAHMI PROMOTION).

Rationalisation des Investissements. L'investissement dans des infrastructures partagées (comme l'usine multi-étages pour YAHMI INVEST et MY INDUSTRUS) et l'internalisation de la construction des usines par CONCRETIUM HOUSING minimisent les dépenses en capitaux et maximisent la rentabilité des actifs.

b. Maîtrise des Délais par l'intégration des différentes étapes de la chaîne de valeur des promotions immobilières, de la production des matériaux à la construction. Cela permet une gestion plus fluide des plannings et une diminution des retards potentiels sur les chantiers des promotions immobilières.

c. Augmentation des revenus et de l'efficacité commerciale, grâce au partage de clientèle et à la vente croisée, ainsi qu'à l'optimisation des canaux de distribution (stands communs dans les salons).

- La capacité du groupe à servir la même clientèle avec des produits complémentaires. Un client initialement acquis pour un produit du groupe devient automatiquement un prospect pour d'autres offres du groupe. Par exemple, une entreprise ou un particulier qui achète du béton prêt à l'emploi de CONCRETIUM HOUSING pour une construction aura inévitablement besoin de fenêtres et portes (YAHMI INVEST), de radiateurs (MY INDUSTRUS), et potentiellement d'autres éléments pour l'aménagement intérieur. Cette intégration favorise la vente croisée, réduisant les coûts d'acquisition client et augmentant le revenu par client.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

2.3 Les perspectives de la stratégie de diversification

Le groupe YAHMI est composé de sept SARL, maîtrisant plusieurs compétences relier directement ou indirectement à l'immobilier : la fabrication de béton près a l'emploi, ETB-TCD-GTPH, transformation de verre plat et fabrication des produits en PVC, le verre, aluminium, bois (fenêtres, portes, cabine de douche...), fabrication de cuisine équipé, dressing, vente différents types de radiateurs de la marque CINI et enfin, transport de marchandise et location d'engin, qui sont destiné à la réalisation de leurs propre résidences, villas, hôtels, etc. construit et vendu par les deux promotions immobilières. L'une des solutions est de mettre en œuvre la même stratégie utilisée pour leurs propres constructions, mais cette fois si pour une autre cible.

La cible. Tout individu qui cherche à construire une maison ou apporter des modifications a son appartement ou maison.

L'offre. Crée un service dédié à :

- Construction de A à Z (Maison individuelle ou sur terrain).
- Aménagement d'un appartement semi-fini.
- Rénovation de maisons, appartements et villas.

Pour réaliser ce projet le groupe a besoins de plusieurs ressources :

a. Une équipe d'étude compose de :

- des Architectes pour la conception des plans et optimisation des espaces.
- des Ingénieurs en génie civil pour l'études de structure et faisabilité des projets.
- Des techniciens en bâtiment pour le Suivi des travaux et gestion des chantiers.
- Des experts en topographie pour l'analyse du terrain et implantation des constructions.
- Des dessinateurs pour modélisation des plans en 3D.
- Des gestionnaires de la Construction pour l'établissement des estimations budgétaires détaillées.

b. Une équipe d'exécution compose de :

- Terrassiers : Préparent le terrain, réalisent les excavations et les remblais.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

- Maçons : Réalisent les fondations, les murs porteurs, les dalles, et autres ouvrages en béton et parpaings/briques.
- Charpentiers : Construisent la charpente.
- Menuisiers : Installent les menuiseries extérieures (fenêtres, portes d'entrée, volets) et intérieures (portes intérieures, placards).
- Plombiers / Chauffagistes : Installent les réseaux d'eau, d'évacuation, les équipements sanitaires et les systèmes de chauffage/climatisation.
- Électriciens : Mettent en place le réseau électrique, les tableaux, prises, interrupteurs, luminaires.
- Plâtriers / Plaquistes et Peintres : Réalisent les cloisons intérieures, les plafonds, les enduits et la réalisation des travaux de peinture et de revêtements muraux.
- Carreleurs : Posent le carrelage sur les sols et les murs.
- Façadiers : Réalisent l'enduit ou le revêtement extérieur des façades.
- Paysagistes / Aménageurs extérieurs : Pour les travaux d'aménagement des espaces verts, allées, terrasses.

Toutes ces compétences sont présentes dans le groupe YAHMI (les équipes de CONCRETIUM HOUSING, les équipes de MY IMMO PRO ET YAHMI PROMOTION). Donc le groupe peut directement faire appel à ces propres équipes pour ce projet ou bien d'instaurer une synergie de compétences par le partage de compétences en formant une nouvelle équipe dédiée à ce projet.

c. Un bureau pour la réception des clients. Les équipes reçoivent les clients la première fois pour récolter toutes les informations nécessaires pour l'étude de la faisabilité du projet. Une fois les résultats sont positifs, le projet sera présenté en 3D aux clients c'est pour s'assurer leurs satisfactions, en mettant en place les modifications si c'est nécessaire. Une fois le client est satisfait du plant, les équipes entament la réalisation ou la rénovation.

Dans ses projets de construction, le groupe exploite ses ressources internes en mobilisant ses propres équipements (MY MOTOR) pour la préparation du terrain et les opérations de terrassement, puis fait intervenir les équipes spécialisées de CONCRETIUM HOUSING pour

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

réaliser les fondations, les travaux d'assainissement et les raccordements, tout en utilisant le béton prêt à l'emploi produit en interne pour couler les dalles et ériger les éléments porteurs.

Ensuite, dans l'aménagement intérieur, l'entreprise communique les produits de ces filiales, en les présentant directement aux clients durant les séances du choix des éléments d'aménagement, tous ce qui est portes, fenêtres, placards, dressing, cuisines équipées, (en PVC, aluminium, bois.), les cabines et parois de douche, balcons en verre, rampes d'escaliers en verre, radiateurs, etc. (sur mesure).

Sur le plan marketing le groupe peut capitaliser sur :

- l'harmonisation de la Communication Digitale. Créer un site web unique pour le "Groupe YAHMI" présentant toutes les filiales et leurs synergies. Optimiser les profils sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn) et grand public (Facebook, Instagram) pour raconter l'histoire du groupe et montrer la collaboration entre les entités.
- Création des "Packages" Produits/Services Intégrés. Pour les promoteurs immobiliers ou les auto-constructeurs, proposer des offres groupées incluant la structure (béton CONCRETIUM), les finitions (YAHMI INVEST) et les équipements (MY INDUSTRUS), avec des remises ou des avantages pour l'achat de l'ensemble.
- Optimiser la Présence sur les Salons et Événements Professionnels. Utiliser des évènements talque les salons pour illustre la chaîne de valeur intégrée du groupe, les innovations du groupe, les avantages de l'intégration verticale, ou des conseils techniques liés à la construction et à l'aménagement, animés par des experts des différentes filiales.

Les Avantages de la mise en œuvre :

a. Exploitation Maximale des Synergies Internes par :

- Accès Direct aux Matériaux et à l'Expertise Construction. Le nouveau service bénéficierait immédiatement de l'approvisionnement en béton prêt à l'emploi de CONCRETIUM HOUSING. Pour les finitions et équipements, il aurait accès aux produits en verre, aluminium et PVC de YAHMI INVEST (fenêtres, portes) et aux radiateurs de MY INDUSTRUS. Cela garantit non seulement des prix compétitifs (grâce aux transactions internes) mais aussi une qualité contrôlée et une disponibilité rapide des matériaux.

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

- Mutualisation des Compétences et des Équipes. Les équipes de CONCRETIUM HOUSING (ETB-TCE) pourraient mettre à disposition leur savoir-faire en gros œuvre et second œuvre. Les engins de SARL MY MOTORS (location d'engins) seraient utilisés, optimisant leur emploi et réduisant les coûts de location externes pour le nouveau service.

- Réduction des Coûts de Sous-traitance. Au lieu de faire appel à des entreprises externes pour chaque corps de métier ou pour l'approvisionnement en matériaux, le groupe internalise une grande partie des coûts et des compétences.

b. Élargissement de la Clientèle et Nouvelles Sources de Revenus. En plus des grands projets de promotion immobilière, le groupe s'adresserait directement aux particuliers (auto-constructeurs, propriétaires souhaitant rénover) et aux petits promoteurs, ouvrant ainsi un nouveau segment de marché. Enfin, un service de rénovation et construction de maisons générerait une demande directe et captive pour les produits des autres filiales (radiateurs, fenêtres, portes, béton).

c. Renforcement de l'Image de Marque et de la Réputation. Le groupe pourrait se positionner comme un acteur unique offrant une solution intégrée et de haute qualité pour la construction et la rénovation, de la fondation aux finitions. Ainsi, le groupe bénéficie d'une différenciation concurrentielle significative, car Peu d'acteurs sur le marché sont capables de proposer une telle intégration verticale pour des projets de petite et moyenne envergure, offrant un avantage concurrentiel distinctif.

d. Retour d'Expérience Direct du Marché. La confrontation directe avec les besoins des particuliers et les spécificités des projets de petite taille fournirait des informations précieuses sur les attentes du marché, les tendances en matière de design et de matériaux, et les retours de ce nouveau service pourraient inspirer des améliorations pour les produits existants des filiales industrielles (radiateurs, fenêtres) ou le développement de nouvelles gammes adaptées aux besoins des particuliers.

Conclusion :

Ce chapitre a illustré la stratégie de diversification du groupe YAHMI, mettant en lumière l'application pratique des concepts théoriques précédemment abordés. À travers une analyse détaillée de ses sept entités (CONCRETIUM HOUSING, SARL MY MOTORS, SARL YAHMI INVEST, SARL MY INDUSTRIUS, MY IMMO PRO, YAHMI TURISMO et

CHAPITRE 3. La cohérence stratégique Du groupe YAHMI

YAHMI PROMOTION), nous avons pu constater que le groupe YAHMI a su exploiter une diversification liée, créant un écosystème d'activités complémentaires et interdépendantes.

La méthodologie de recherche, basée sur des entretiens semi-directifs et l'observation, a permis de décrypter les motivations stratégiques du groupe. Celles-ci incluent la valorisation d'un surplus de ressources, une maîtrise accrue de la chaîne de valeur via l'intégration verticale, la réduction des risques sectoriels, l'exploitation d'un portefeuille clients existant, et une ambition claire d'extension nationale.

L'analyse des synergies a révélé l'efficacité de cette approche. Les synergies opérationnelles se manifestent par l'internalisation de la construction des infrastructures, l'approvisionnement stratégique en matières premières et services (béton, transport, équipements), la mutualisation des engins et de la main-d'œuvre qualifiée, et des achats centralisés générant des économies d'échelle. Les synergies marketing et de vente sont également un pilier essentiel, avec un partage de clientèle évident entre les différentes filiales, une image de marque et une réputation renforcée qui profitent à l'ensemble du groupe, et une optimisation des processus de communication qui facilite la promotion croisée des produits et services.

En somme, la réussite du groupe YAHMI repose sur sa capacité à transformer la diversification en un avantage concurrentiel durable, en construisant des liens solides et des dépendances positives entre ses activités. Cette stratégie lui permet non seulement de consolider sa position sur le marché, mais aussi de maximiser la valeur créée pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement économique en constante mutation, les organisations sont contraintes d'adapter continuellement leurs choix stratégiques. Notre mémoire a exploré comment la stratégie de diversification, en particulier la diversification liée, représente une voie pertinente pour assurer la croissance et la résilience face aux limites de l'environnement concurrentiel. C'est dans ce contexte que nous avons cherché à répondre à notre problématique principale : **quels sont les critères déterminants dans le choix de la stratégie de diversification liée appliquée au sein du groupe YAHMI ?**

Notre étude a mis en évidence que le groupe YAHMI a délibérément opté pour une stratégie de diversification liée, ancrée dans des motivations multidimensionnelles. Nous avons constaté que cette démarche n'est pas fortuite mais résulte d'une volonté manifeste de réduire la dépendance à un secteur unique, d'accroître la rentabilité globale et de saisir de nouvelles opportunités de croissance, confirmant ainsi notre première hypothèse (H1). Le groupe a su capitaliser sur un surplus de ressources internes, tout en visant à maîtriser l'intégralité de sa chaîne de valeur et à tirer parti d'un portefeuille client déjà existant.

Par ailleurs, cette recherche a démontré que la réussite de la diversification liée au sein du groupe YAHMI repose fondamentalement sur une exploitation judicieuse des synergies entre ses différentes filiales. Grâce à une coordination stratégique et un partage structuré des ressources, le groupe a pu générer des synergies opérationnelles significatives, telles que l'intégration verticale des processus de construction, la mutualisation des engins et de la main-d'œuvre qualifiée, ainsi que des achats centralisés. De même, les synergies marketing et de vente, notamment le partage de clientèle et le renforcement de l'image de marque commune, ont contribué à optimiser la pénétration des marchés. Ces éléments nous permettent de valider notre deuxième hypothèse (H2) : la réussite de cette diversification repose bien sur l'exploitation des synergies rendue possible par une coordination et un partage des ressources.

Notre étude n'a pas directement pu infirmer ou confirmer l'absence d'un système de pilotage transversal limitant l'exploitation des synergies (H3).

En conclusion, le groupe YAHMI offre un cas d'étude éclairant sur la pertinence de la diversification liée comme levier stratégique. En harmonisant ses différentes activités autour d'un noyau de compétences et de marchés, le groupe a construit un modèle d'affaires solide, capable de générer de la valeur et de se positionner durablement.

Conclusion générale

Limites de la Recherche et Perspectives Futures :

Cette étude, bien qu'approfondie, présente certaines limites inhérentes à sa nature. Premièrement, le choix de se concentrer sur un cas d'étude unique limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des groupes diversifiés. Chaque entreprise opère dans un contexte spécifique, et les dynamiques observées au sein du groupe YAHMI pourraient ne pas être directement transposables. Deuxièmement, la difficulté d'accès à certaines informations stratégiques a pu restreindre l'exhaustivité de l'analyse, notamment en ce qui concerne les motivations profondes derrière certaines décisions ou les données chiffrées sur la performance de chaque filiale. En effet, l'accès à des informations internes et sensibles est souvent un défi majeur dans la recherche sur les stratégies d'entreprise.

Des recherches futures pourraient s'orienter vers une évaluation quantitative plus précise de l'impact des synergies sur la rentabilité de chaque filiale. Il serait également pertinent d'examiner comment le groupe YAHMI envisage l'intégration de nouvelles technologies ou l'expansion internationale de certaines de ses activités, notamment l'exportation via SARL MY MOTORS, et d'analyser l'évolution de sa structure de gouvernance face à une diversification potentiellement accrue. Enfin, une étude sur les mécanismes de transfert de connaissances et de compétences entre les entités pourrait fournir des pistes supplémentaires sur l'optimisation des synergies au sein de ce type de groupe.

Biographie

Bibliographie

- AUBERT, J. (1995). *strategie d'entreprise du developpement patrimonial au partenariat*. paris: edition liaisons.
- ANSOFF, H. (1984). *strategie du developpement de l'entreprise*. paris: homme et techniques.
- ANSUFF. (1965). *Corporate strategy*. Mcgraw-Hill.
- Bancel, F., & Richard, A. (2002). *Les choix d'investissement : méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique*. Economica.
- BORSCHBERG, E. (1982). *la diversification une strategie de survie et de coissance*. polytechniques romandes. rausanne.
- Belotti, J. (2005). *La synergie dans l'entreprise*. Hermès - Lavoisier.
- Chandler, A. D., Jr. (1989). *Stratégie et Structure*. Editions d'Organisation.
- Cartier, P. (2010). *Le management stratégique de l'innovation*. De Boeck Supérieur.
- CALORI, R., ATAMER, T , & DUFOUR, B . (1989). *l'action strategique , le management transformateur* . paris: les Editions d'Organisation .
- Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., & Sibony, O. (2019). *Strategor* (6e éd.). Dunod.
- GIROIRE, J. (1983, septembre). *comment reussire une diversification*. france de gestion(42), 26-30.

Bibliographie

- H.I. ANSOFF, Stratégie du Développement de l'Entreprise, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.
- J.P.HELPER, M.KALIKA, & J.ORSONI. (2013). management strategique (9 ed.). belgique: vuibert.
- LEGER-JARNIOU C. « L'évolution de la segmentation stratégique, cas du secteur des cafés », in KALIKA M., HELFER J.-P. et ORSON) Management
- Martinet, A. (2010). Management stratégique : L'avantage concurrentiel. Eyrolles.
- MERDE M. Cas de diagnostic de la demande et de l'offre, cas Charal », in KALIKA M., HELFER J.-P. et ORSONI J., Management, cas et applications, 3^e édition, Vuibert, 2010
- Porter, m. (1986). l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod.
- PITTS, R., & HOPKINS, H. (1982). firm diversity. academy of management, 7, 620-629.
- PHILIPPE, V. (1991). strategie de diversification. paris: EDITIONS LIAISONS.
- R-A. THIETART, la stratégie d'entreprise, McGraw-hill, 1990.
- RUMELT. (1974). strategy, structure and economic performance. harvard university press .

Bibliographie

- Sun Tzu. (2005). L'art de la guerre (J. F. Billeter, Trad.). Flammarion.
- SALTER, M., & WEINHOLD. (1978). diversification via acquisition-creating value. harvard business review.
- Thiétart, R. A., Forgues, B., & Metzger, J.-L. (2015). Stratégie. Dunod.
- QUELENNEC. (1986). les strategie d'entreprise. INSEE serie E.
- Véry, P. (1991). Stratégies de diversification : nouvelles perspectives. Paris : Editions liaisons.

Webographie

- Annereau, A. (2025, 7 janvier). La matrice BCG : définition, création et analyse. Blog HubSpot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/matrice-bcg>.
- Ayenew, D. (2025, 16 avril). Matrice BCG : analyse du portefeuille pour les entreprises. BachelorPrint.
<https://www.bachelorprint.fr/fr/methodologie/matrice-bcg/>
- Chef de Projet.fr. (s. d.). La matrice McKinsey : définition, étapes et utilisation. Chef de Projet.fr. de <https://www.chef-de-projet.fr/la-matrice-mckinsey-definition-etapes-et-utilisation/>
- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? Management & Avenir, 6(46), 105-130.
<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-105?lang=fr>

Bibliographie

- E-marketing.fr. (2016, 11 août). La matrice ADL. Dans La boîte à outils de la stratégie. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-ADL-307673.htm>
- Les alliances stratégiques. (2024, 24 février). [Document PDF]. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/862990940/LES-ALLIANCES-STRATEGIQUES>
- Moïsio, G. (2016). Analyse fonctionnelle. Dans Méthodologies appliquées. Pressbooks. <https://pressbooks.pub/methodes/chapter/analyse-fonctionnelle/>
- Manager GO!. (s. d.). Alliances stratégiques : définition, intérêts, typologie. Manager GO!. Consulté le 8 juillet 2025, de <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/alliances-strategiques.htm>
- SystemProject. (s.d.). Matrice McKinsey | Exemple + Explications Détaillées. <https://systemproject.fr/matrice-mckinsey/>
- StrategeMarketing.com. (2020, 23 mars). La matrice ADL (matrice Arthur D. Little). StrategeMarketing.com. <https://www.strategemarketing.com/matrice-adl-matrice-arthur-d-little/>

Bibliographie

Thèses du doctorat

- Hamdad, A. (2022). « Thèse de doctorat en sciences commerciales : Marketing management » (Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou).
<https://dspace.ummto.dz/server/api/core/bitstreams/0eb1acee-2054-4e06-b936-42b5c2c6fc9b/content>.

Table des matières

La table des matières

La table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I. La diversification comme choix stratégiques.....	4
1 L'analyse et la formulation de la stratégie	5
1.1 Définition de la stratégie	5
1.2 La démarche stratégique : Le modelé LCAG	6
1.2.1 Le diagnostic interne	9
1.2.2 Le diagnostic externe	13
1.2.3 Les choix stratégiques	19
1.2.4 L'évaluation	21
2 Les fondements de la stratégie de diversification	21
2.1 Définition de la stratégie de diversification	21
2.1.1 Diversifier est une question de vision des manager	21
2.1.2 Diversifier signifie entrer dans une nouvelle activité	22
2.1.3 Diversifier signifie entrer dans de nouveaux domaines d'activité stratégique	23
2.1.4 Une définition stricte de la diversification	25
2.2 Management du portefeuille d'activité	25
2.2.1 La matrice BCG	25
2.2.2 La Matrice ADL : l'attractivité via le cycle de vie du secteur	29
2.2.3 La matrice McKinsey	32
Chapitre II. La stratégie de diversification.....	34
1 La stratégie de diversification : logiques, modes	35
1.1 Les logiques de diversification	35
1.1.1 Une logique financière	35

La table des matières

1.1.2	Une logique technico-économique (industrielle)	36
1.2	Les modes de réalisation d'une diversification	38
1.2.1	Le développement interne	38
1.2.2	Les alliances stratégiques ou joint-ventures	39
1.2.3	Les acquisitions	40
2	Les typologies de diversification et la cohérence	41
2.1	Les typologies de diversification selon ANSOFF	42
2.1.1	La diversification horizontale	42
2.1.2	L'intégration verticale	43
2.1.3	La diversification concentrique (Clientèles et produits nouveaux)	43
2.1.4	La diversification conglomerale (Clientèles, technologies et produits nouveaux) 43	
2.2	Les typologies de diversification selon Salter et Weinhold	44
2.2.1	Diversification liée vs non liée	44
2.2.2	Typologie de la diversification liée	54
2.3	La cohérence dans un groupe	46
2.3.1	La synergie	46
Chapitre III. La cohérence du groupe YAHMI		55
1	Présentation du groupe YAHMI	55
1.1	Présentation du groupe YAHMI	55
1.2.1	CONCRETIUM HOUSING	56
1.2.2	SARL MY MOTORS	58
1.2.3	SARL YAHMI INVEST	59
1.2.4	SARL MY INDUSTRIUS	60
1.2.5	MY IMMO PRO	62
1.2.6	YAHMI TURISMO	64
1.2.7	YAHMI PROMOTION	64
1.2	Méthodologie de recherche	65
1.2.1	Collecte des données	66
1.2.2	Questions clés de l'entretien	66
2	L'analyse et discussion des résultats	69
2.1	L'analyse de la stratégie de diversification du groupe YAHMI	69
2.1.1	Motifs de la Diversification	70
2.1.2	Mécanismes de Synergie	72

La table des matières

2.2	Les limites et les points forces de la stratégie de diversification adopter par le groupe YAHMI	79
2.2.1	Les limites à la diversification du groupe YAHMI	79
2.2.2	Les forces de la stratégie de diversification liée employer par le groupe YAHMI	80
2.3	Les perspectives de la stratégie de diversification	82
Conclusion générale		86
Bibliographie		
Les Annexes		

Les annexes

Les annexes

Les questions d'un entretien destinées pour le gestionnaire et propriétaire du groupe YAHMI :

1. Identification

- Quelles sont vos activités ?.....
- Le nombre d'associés.....
- La structure juridique.....
- La localisation des activités du groupe
- ETC.

2. Votre stratégie de diversification était le produit :

- D'une mise en valeur d'un surplus de ressources disponibles
- De l'exploitation de compétences complémentaires.....
- ETC.

3. Quels étaient les facteurs qui vous ont incité à choisir les activités de votre portefeuille Stratégique.

- Le partage des risques.....
- L'exploitation de synergie.....
- Etc.

4. Vous appliquez un seul management (management d'ensemble) pour l'ensemble du portefeuille ou un management propre à chaque activité ?

5. Votre diversification obéit à une certaine cohérence. Celle-ci est le résultat d'une :

- valorisation d'un potentiel construit dans le temps.....
- une réponse à l'évolution technologique.....
- ou environnementale.....

6. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion de votre groupe ?

Les annexes

- Problème de dispersion des activités.....
- Les capitaux fixes sont importants
- Les problèmes d'accès au marché des approvisionnements
- ETC.

7. Les compétences managériales du groupe sont :

- De type familial.....
- Détenus par des managers salariés.....
- Vous vous appuyiez sur une activité conseil.....
- Autres.....

8. Pour vous en quoi consiste la force de votre groupe ?

- Capital financier.....
- Force de vente.....
- Un réseau de relation.....
- ETC.....