

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri Tizi ousou



Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin d'études

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

Spécialité : Management Stratégique

Thème

Les stratégies de diversification dans l'entreprise
Cas de Tifra-Lait

Réalisé par :

Djebbar Mehdi

Encadré par :

Mme Matmar

Devant le jury composé de :

Mme Naneche

Mme Selmi

Promotion : 2021/2022

Remerciements

Avant tout je tiens à remercier le bon dieu tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour élaborer, préparer et présenter ce modeste travail.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université Mouloud Mammeri, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je remercie plus spécialement, ma promotrice Madame Matmar Dalila qui a guidé mon mémoire, et je la remercie aussi pour son soutien constant, sa disponibilité, et sa confiance.

Je remercie l'ensemble du personnel de l'entreprise Tifra Lait pour leur soutien et leur patience pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

Mes sincères remerciements et reconnaissance à mes parents et famille qui m'ont assisté et encouragé tout au long de mon cursus.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

A Mes chers parents

A Toute ma famille

A Tous ceux qui me sont chers

A Tous mes amis

Je dédie le fruit de mes 19 ans d'études.

La liste des abréviations

BCG : Boston Consulting Group.

CA : Chiffre d’Affaire.

DAS : Domaine d’Activité par Secteur

DRH : Directeur des Ressources Humaines

N° : Numéro.

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

R & D : Recherche et Développement.

SPECTRED : Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Règlementaire, Ecologique et Démographique.

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats.

La liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Les éléments de base de la stratégie	7
2	Les composants du vecteur de croissance.	25
3	La matrice Ansoff	41
4	Les chiffres d'affaires réalisés par l'entreprise de 2016 à 2021	46
5	Taille de l'échantillon	52
6	Répartition des items d'étude selon le sexe	53
7	Répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'âge	53
8	Répartition des items d'étude selon l'ancienneté au travail.	54
9	Répartition des items d'étude selon le poste occupé au sein de l'entreprise.	55
10	Participez- vous à la prise de décision	56
11	La stratégie de l'entreprise Tifra lait est-elle basée sur la diversification ?	56
12	Le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra lait ?	57
13	La demande du consommateur est-elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification ?	58
14	Y'a t ils des risques liés à la stratégie de diversification ?	59
15	Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?	59
16	Quelle est la position de vos produits selon la typologie ci-dessus ?	60
17	Comment est géré votre portefeuille d'activité ?	61
18	Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait	61
19	Quel type de diversification appliqué au sein de l'entreprise Tifra lait	62
20	Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?	63
21	Quels sont les différents responsables qui participent à la prise de décision ?	65

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	La démarche stratégique	20
2	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	22
3	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	24
4	La matrice BCG	26
5	La matrice McKinsey	26
6	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	27
7	La chaîne de valeur	29
8	La décision stratégique	30
9	Les quatre modes de la diversification	43
10	Chiffres d'affaires réalisées (CA en million DA)	47
11	Répartition des items d'étude selon le sexe	53
12	Répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'âge	54
13	Répartition des items d'étude selon l'ancienneté au travail.	55
14	Répartition des items d'étude selon le poste occupé au sein de l'entreprise.	56
15	Participez- vous à la prise de décision	56
16	La stratégie de l'entreprise Tifra lait est-elle basée sur la diversification ?	57
17	Le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra lait ?	57
18	La demande du consommateur est-elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification ?	58
19	Y'a t ils des risques liés à la stratégie de diversification ?	59
20	Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?	60
21	Quelle est la position de vos produits selon la typologie ci-dessus ?	60
22	Comment est géré votre portefeuille d'activité ?	61
23	Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait	62
24	Type de diversification appliqué au sein de l'entreprise Tifra lait	63
25	Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?	64
26	Les différents responsables qui participent à la prise de décision ?	64

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Notions et concepts de stratégie de diversification et démarche stratégique

Introduction

Section (1) : Fondement théorique sur la stratégie

1.1 L'évolution de la pensée stratégique	04
1.2 Définitions de la stratégie	05
1.3 Les éléments de la stratégie.....	06

Section (2) : La stratégie de diversification : définition, genèse et évolution

2.1 Définition de la diversification.....	08
2.2 La stratégie de diversification : genèse et évolution	09

Section (3) : La démarche stratégique

3.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie.....	19
3.2 Le diagnostic stratégique.....	21
3.3 Les outils du diagnostic stratégique.....	24
3.4 La décision stratégique.....	29
3.5 La mise en œuvre de la stratégie.....	31

Conclusion

Chapitre II : La diversification objectifs et typologie

Introduction

Section (1) : Fondements stratégiques de la diversification

1. Fondements stratégiques de la diversification.....	33
---	----

Section (2) : Objectifs, méthodes et voies de diversification

2.1 Les objectifs de la diversification.....	34
2.2 Les méthodes de la diversification.....	35
2.3 Voies de la diversification.....	39

Section (3) : Les différents types de diversification

3.1 La typologie d'Ansoff.....	41
3.2 La typologie de C.Rochet (1981).....	41
3.3 La typologie de Rumelt (1982).....	42

Conclusion

Sommaire

Chapitre III : Le redéploiement stratégique

Introduction

Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1	Création de Tifra lait.....	45
1.2	Missions de l'entreprise	46
1.3	Objectifs de l'entreprise.....	46
1.4	Activités de la SARL Tifra lait.....	46
1.5	Evaluation du chiffre d'affaire	46
1.6	Présentation de la méthodologie de recherche.....	47

Section (2) : La stratégie de diversification de l'entreprise Tifra lait

2.2	Présentation de l'enquête.....	51
2.2	La sélection de l'échantillon.....	51
2.3	Le choix d'un échantillon.....	51
2.4	Le questionnaire.....	53
2.5	Analyse et interprétation des résultats.....	53

Conclusion

Conclusion générale

Annexes

Bibliographie

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel certaines entreprises évoluent dans un univers concurrentiel pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

En effet, la turbulence de l'environnement économique entraîne généralement une modification radicale de la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement, dominé actuellement par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés d'adaptation.

La diversification est donc un moyen de satisfaire les ambitions de croissance qui ne pourraient plus être satisfaites par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité.

C'est aussi un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. Il importe désormais de favoriser les remises en cause permanentes, pour faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et aussi d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. Car la vocation de toute entreprise est d'assurer sa pérennité et de générer des profits qui peuvent assurer sa croissance.¹

Ainsi, l'entreprise doit s'accommoder de son environnement en mettant un accent particulier sur les stratégies de croissance, à l'instar de la stratégie de diversification. Cette stratégie consiste à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

Depuis une quarantaine d'années, la stratégie de diversification n'a cessé de préoccuper le monde des affaires. Dans les rapports annuels des sociétés, anciens ou récents, le mot diversification est associé à croissance, stabilité, prospérité, progrès, dynamisme, réussite, et autres vertus de cet ordre. Plus récemment encore, les termes à la mode sont redressement, réorientation, renforcement, redéploiement. Mais c'est encore de diversification qu'il s'agit.

Si l'on se réfère à la littérature relative à la stratégie, il ressort que les années 1960 –1970 ont été marquées par la diversification. En effet, soutenues par une forte croissance et une rentabilité intéressante, les entreprises se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activités. Ce comportement se développe de plus en plus dans le monde et notamment en Algérie. C'est ainsi que nous nous sommes intéressé à l'entreprise Tifra Lait.

¹ ANSOFF I., (1989), Stratégie du développement d'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.

Introduction générale

Sur ce, notre préoccupation majeure en rédigeant ce modeste travail est de répondre à la question suivante :

Quelle est la stratégie de diversification mise en place au sein de l'entreprise Tifra lait ?

De cette question principale de recherche, plusieurs questions méritent d'être posées à savoir :

- Pourquoi l'entreprise Tifra Lait a-t-elle voulu se diversifier ?
- Quelles sont les motivations de ce choix ?
- Pourquoi Tifra Lait a choisi les produits laitiers ?
- Quels sont les moyens appliqués dans l'analyse de cette démarche stratégique ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par Tifra Lait ?

Pour mener à bien notre recherche, nous avons eu recours à différentes méthodes de collecte d'informations s'articulant autour, de nombreuses références bibliographiques, des données fournies par l'entreprise Tifra Lait dans le cadre d'un stage effectué au sein de cette entreprise.

Pour répondre à notre problématique principale et aux questions secondaires, nous avons fait appel à une enquête qualitative par le biais d'un entretien avec les responsables de l'entreprise.

Notre travail de recherche a été effectué selon le plan suivant :

Le premier chapitre : nous allons tenter d'expliquer les concepts de base de la démarche stratégique et son développement.

Le deuxième chapitre : sera consacré à l'étude de la stratégie de diversification, ses objectifs et le processus qui mène à la diversification et ses différents types qu'elle comporte.

Le troisième chapitre : ou nous allons présenter l'entreprise Tifra lait, et la méthodologie de recherche, puis on passe à la présentation des résultats, en s'appuyant sur les réponses obtenues lors des entretiens effectués.

Chapitre I

Notions et concepts de stratégie de diversification et
démarche stratégique

Chapitre I

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Pour bien avancer sur le plan théorique de la stratégie de diversification, il est indispensable de comprendre d'abord d'où provient ce phénomène de stratégie, ses origines, ainsi que les concepts et termes qui s'y rattachent.

Section (1) : Fondement théorique sur la stratégie

1.1 L'évolution de la pensée stratégique

La stratégie se définit comme « l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue ses ressources rares ».

C'est en 1908 que la stratégie va connaître une extension en économie en effet selon Schumpeter, l'acteur central du système capitaliste est l'entrepreneur. Celui-ci doit être doté d'une stratégie de conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Etant donné qu'il est le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et imposer les transformations nécessaires dans son entreprise.

L'approche stratégique des entreprises a connu un grand essor avec le développement de l'économie industrielle. Des grands moments vont ainsi caractériser la stratégie d'entreprise. D'abord dans les années 50 avec l'élaboration des premiers modèles d'analyse stratégique de Harvard aux Etats-Unis faisant apparaître d'un côté les forces et les faiblesses de l'entreprise et de l'autre côté les menaces et les opportunités existant dans son environnement. Ensuite, d'autres modèles d'analyse stratégique vont être mis en place à partir des années 60 par des cabinets consultants en stratégie.

Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, des entreprises présentes sur un même marché se livrant à de grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte que Michael Porter élabore dans les années 80, des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents. Les années 90 ont, quant à elles, été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité.

L'environnement concurrentiel des entreprises devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

De nos jours les entreprises mettent en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leur environnement. Elle est d'une importance capitale dans le positionnement d'une entreprise face à ses concurrents.²

² De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.

Chapitre I

1.2 Définitions de la stratégie

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : "stratos" signifie armée et "argos" qui veut dire je conduis. Elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre... Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser un certain nombre d'objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

Il existe de nombreuses définitions de la stratégie qui trouvent leur origine historique dans l'art militaire, mais il existe aussi dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Selon Strategor (1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »³

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie : La stratégie de groupe ou corporate stratégie : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ; La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur. Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »⁴. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

Chandler l'a définie quant à lui comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁵.

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à : Fixer des objectifs à long terme ; Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ; Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Enfin, M. Porter l'a définie comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁶ M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel.

Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

³ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

⁴« Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

⁵Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.

⁶Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

Chapitre I

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

1.3 Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu (les scénarios).

1.3.1 La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?⁷

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

1.3.2 Le métier : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

1.3.3 La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part⁸.

1.3.4 Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.⁹

1.3.5 La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »¹⁰, elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément¹¹.

1.3.6 Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission¹².

⁷Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

⁸ Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

⁹Thietart R-A, Xereb J-M, op. Cit, 27

¹⁰GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.

¹¹.Thietart R-A, Xereb J-M, op. Cit. 26

¹² Helfer. J-P, Kalika M. , Orsoni.J, op. Cit. P 115

Chapitre I

1.3.7 Le mode de développement : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.¹³

1.3.8 Les compétences distinctives : quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

1.3.9 Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs¹⁴.

1.3.10 La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.¹⁵

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? quels sont nos produits marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Source: Thietart R-A, Xuereb J-M, 2005, op. Cit, P33.

¹³ Helfer J-P, Kalika M, Orsoni J, op. Cit. 2006, PP 232-233

¹⁴ Thietart R-A, M.Xuereb J, 2005, op. Cit, PP 31-32

¹⁵ Helfer. J-P, Kalika M, Orsoni J, op. Cit. P 448

Chapitre I

1.4 Les objectifs de la stratégie

Les objectifs stratégiques sont des buts fixés par l'organisation en fonction de sa finalité et de ses ressources et de l'environnement. Les objectifs stratégiques sont des buts à atteindre à une échéance supérieure à 2 ans. Un objectif stratégique peut être quantitatif ou qualitatif. Ces objectifs peuvent être variés, on peut citer :

1.4.1 Objectifs de rentabilité : permet grâce au calcul des ratios d'apprécier la situation de l'entreprise à un moment donné. Une entreprise est rentable si elle est capable d'assurer la rémunération des apporteurs des capitaux et du travail (actionnaires et salariés).

1.4.2 Objectifs de croissance : là aussi différents critères peuvent être adoptés. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).

1.4.3 Objectifs de sécurité : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués doivent être écartés ou différés. La réduction des risques doit être compatible avec l'évolution de l'environnement.

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

1.4.5 Objectifs sociaux : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment. On peut considérer que les objectifs sociaux vont bien au-delà des problèmes liés au personnel. Tenir compte de l'environnement, des externalités qui sont indispensables. On doit cependant regretter que ces objectifs soient trop souvent vus comme des contraintes pour réaliser les objectifs économiques et sociaux.

A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

Section (2) : La stratégie de diversification : définition, genèse et évolution

Dans cette section nous allons définir la diversification et son évolution :

2.1 Définition de la diversification

Littéralement parlant, « diversifier la production » signifie rendre celle-ci 'diverse'¹⁶, c'est-à-dire composé d'éléments à la fois multiples quantitativement et différents qualitativement¹⁷. Par conséquent, que l'on parle de diversification, de multiproduction, de pluriproduction, c'est toujours à cette notion de production multiple et hétérogène que l'on se réfère. La production étant entendue au sens large du terme qui inclut toutes les fonctions de l'entreprise, y compris la distribution.

Le terme exprime alors la multiplicité des biens qui sont émis sur le marché des groupes

¹⁶ Voir dictionnaire Petit Robert p.499

¹⁷Dictionnaire encyclopédique Quillet "...multiplicité d'éléments non seulement quantitativement mais qualitativement différents"

Chapitre I

de biens qui constituent les produits ou, enfin, des catégories plus générales que l'on dénomme habituellement activités. Ces différents points de vue font rapidement prendre conscience que l'on peut attribuer à la diversification un sens plus ou moins large. Quoi qu'il en soit, cette définition renvoie à celle du produit ou de biens. Malgré les efforts théoriques très méritoires¹⁸ qui ont été accomplis dans ce domaine, le concept de produit, et par conséquent de diversification demeure encore imprécis. On se fie quelque fois au bon sens. Cependant, il s'agit d'une définition objective, qui exprime le point de vue de l'entreprise, pas celui des consommateurs. Aussi d'autres prennent-ils en considération la manière dont le consommateur perçoit les caractéristiques physiques et les qualités du produit mais également, et surtout, les besoins spécifiques que le produit satisfait réellement.¹⁹

2.2 La stratégie de diversification : genèse et évolution

Il ne s'agit pas de faire un exposé détaillé et exhaustif de chacune des théories qui a vu le jour et qui traite directement de la diversification de la production des entreprises. Le but est de présenter brièvement certains travaux d'auteurs en sciences de gestion qui ont contribué à la constitution d'un corps théorique permettant d'expliquer et de mettre en place cette stratégie particulièrement complexe.

Les premiers travaux sur la diversification ont fait leur apparition autour des années cinquante. Depuis, ils ont connu une constante évolution adoptant même des positions souvent conflictuelles. Concernant cette évolution, plusieurs phases se sont succédées.

2.2.1 Réduction du cout et complémentarité de la demande

Dans la phase initiale s'inscrivent les travaux qui tentent de former un premier noyau de connaissances sur la diversification. Weldon²⁰ met en évidence les possibilités de réduction du cout, s'appuyant sur la démonstration suivante. Les facteurs de production étant indivisibles, ils sont fréquemment en sous-emploi. Dans ces conditions, la diversification entraîne une économie des charges fixes de fabrication et distribution mais également des pertes en raison d'une spécialisation moindre et d'un cout de coordination plus élevé. L'auteur arrive à la conclusion que la multiproduction conduit à une réduction du cout « quand le niveau de production est généralement faible »²¹. A ces économies Joel Dean²² ajoute celles qui ont comme origine l'emploi commun des matières premières et du savoir-faire. Outre les avantages liés à la réduction du cout, l'auteur note également les effets favorables de l'interrelation de la demande de produits multiples. Cependant, l'intérêt accordé à la diversification reste encore très limité.

¹⁸ Voir Françoise Pagny : " la stratégie des produits dans l'entreprise, éd. Dunod 1971.

¹⁹ C'est le point de vue des spécialistes en marketing. A ce propos Kotler/Dubois précisent : "... le produit central, c'est-à-dire l'avantage essentiel offert à l'acheteur ou recherché par celui-ci. Une femme qui achète un rouge à lèvres n'achète pas ce produit en tant que tel, elle achète la beauté". Voir P.Kotler et B.Dubois : « marketing management, Publi-Union, Paris 1980, p.345.

²⁰ Voir Weldon « The multiproduct firm », Canadian journal of Economics and Political Science n°2, 1948, pages 176-189

²¹ Voir page 185 de l'article qui vient d'être cité.

²² Voir J.Dean "Product line policy", Journal of Business, october 1950

Chapitre I

Un an plus tard, Kenneth Andrews²³ fournit un aperçu assez complet des objectifs de la diversification. Plus particulièrement il présente, par l'intermédiaire d'exemples concrets, vingt-trois raisons pour lesquelles les firmes se diversifient. Cette fois-ci la liste des occasions déjà présentés auparavant (réduction du cout, interrelations de la demande) est bien plus longue. L'auteur met en lumière également le rôle moteur des R et D, les objectifs financiers de la diversification et, surtout, ceux liés à la réduction des risques. Andrews en conclut que ces objectifs correspondent à une gestion saine et efficace et que, de ce fait, la pluriproduction contribue à l'amélioration de l'intérêt général. Il ne s'agit donc pas d'une stratégie qui vise à réduire la concurrence.²⁴ Cet aperçu sur les objectifs de la diversification est complété par Sautd²⁵ qui prévoit quarante-trois raisons qui incitent les firmes à se diversifier. Le même auteur propose un processus simplifié et de sélection des nouvelles activités. Bailey²⁶ présente les avantages en fonction de la direction (horizontale, verticale) et en fonction des modalités de mise en œuvre (développement interne, acquisition) de la diversification. Kline²⁷ estime que cette stratégie est susceptible de modifier fondamentalement l'orientation de la firme et donc de renforcer ses positions. Entrant plus dans les détails, Schmidt²⁸ démontre, à partir de cas concrets tirés de la période de la grande crise, le rôle stabilisateur de la diversification quant aux fluctuations cycliques. Wray²⁹, dans le même ordre d'idées, souligne l'aptitude de cette stratégie à neutraliser les effets des variations saisonnières. Cependant, ces nombreux aspects positifs ne doivent pas pour autant faire oublier les déboires qui guettent ceux qui s'aventurent dans les méandres de cette stratégie. Stratégie dangereuse, estime Dalzell³⁰, ses succès étant beaucoup moins nombreux que ses échecs. L'auteur attribue ceux-ci au manque de connaissance du marché, aux capacités de financement trop modestes ainsi qu'à la sous-évaluation des forces des concurrents. Il en conclut que la diversification ne doit être utilisée que si elle constitue l'unique solution à laquelle l'entreprise puisse recourir. Cette phase d'exploration se prolonge et s'achève avec la publication d'un recueil d'articles sur le management et la stratégie du produit³¹, sélectionnés par Berg et Shuchman. L'accumulation des connaissances ainsi constituée a permis la formulation des premiers modèles sur la diversification et la stratégie. La deuxième phase alors est amorcée.

2.2.2 Les modèles stratégiques

²³Voir Kenneth R.Andrews : "product diversification and public interest", Harward Business Review n°4,1951 p.91-107

²⁴ Andrews repousse ainsi les accusations adressées par certains auteurs d'économie industrielle et plusieurs organismes des Etas-Unis don't l'objectif était la sauvegarde de la concurrence(Federal Trade Commision,TNEC, etc...)

²⁵Voir T.A.Staudt: "program for product diversification", Harward Business Review n°4 – 1954

²⁶ Voir L.C.Bailey: "Advantages of diversification", Battelle Technical Review- September 1956, pages 38-43

²⁷Voir C.H.Kline: "The strategy of product policy", Harward Business Review, July/August 1955, pages 91-100.

²⁸Voir E.P.Schmidt: "Regularisation in business investment", promoting steadier output and sales), pages 319-367, National Bureau of Economic Research 1954.

²⁹ Voir M.Wray: "Seasonal demand and uncertainty in consumer goods industries", Journal of Industrial Economics, Oct.1958.

³⁰ Voir R.W.Dalzell: "Diversification : watch the pitfalls", The Iron Age, August, pages 22-26.

³¹ Voir T.L.Berg/A.Shuchman: "product strategy and management",Holt,Rinehalt and Winston,Inc 1963

Chapitre I

Fisher ³² présente une première approche théorique, mais les deux modèles qui ont connu une grande notoriété et qui, depuis, restent classiques sont ceux de K.Andrews et de I.Ansoff. Le premier ³³ a conçu un modèle général de formulation du processus stratégique qui conduit cependant, dans les multiples circonstances, à la pluriproduction. La description qui va suivre ne représente que les grandes lignes de ce modèle. Les actions stratégiques possibles sont définies conjointement par deux analyses distinctes. Celle de l'environnement qui met en évidence les opportunités et les menaces et celle qui résulte d'un diagnostic interne de la firme révélant ses forces et ses faiblesses, et identifiant de la sorte ses compétences distinctives. Ces dernières, évaluées par les dirigeants, ainsi que les valeurs de l'environnement (obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société) détermineront, parmi les actions stratégiques possibles, celles qui seront retenues en définitive. Ce processus aboutit à la formulation de la stratégie qui inclut, à la fois, le choix des activités, les objectifs à atteindre et les moyens à réunir. Par ce modèle simple, Andrews arrive à cerner les variables indispensables à ne pas omettre. C'est également la première étude fondée sur l'analyse du processus. Cependant, par excès de rationalité, ce modèle oublie de prendre en considération ce que Mintzberg qualifie de « stratégies émergentes » ³⁴.

Le modèle Ansoff ³⁵, beaucoup plus complexe que le précédent, est orienté principalement vers la diversification. Tout d'abord, l'auteur précise le concept de cette stratégie par l'intermédiaire d'une matrice à deux variables. La première représente marché, défini par les besoins spécifiques que le produit est destiné à satisfaire (missions). La seconde inclut la ligne du produit, constituée par un ensemble de biens ayant des caractéristiques physiques et des performances relativement homogènes. Par opposition aux trois stratégies qui figurent dans la matrice, la diversification est une « déviation simultanée de ligne et du marché du produit déjà mis en place » ³⁶. Il s'agit donc d'une stratégie plus dangereuse également plus prometteuse que les autres.

Le besoin éventuel de se diversifier sera testé à l'aide d'une analyse préliminaire ayant pour point de départ la prévision de l'évolution à long terme des ventes au niveau de l'activité qui existe déjà. Il s'agit d'une évolution du trend appréciée par le concours de nombreux facteurs (évolution du PNB, du climat politique national et international, évolution du secteur, performances que la firme aurait eues si une stratégie autre que la diversification avait été mise en place etc.). Cette prévision à long terme sera ensuite complétée par celle concernant l'évolution des ventes au cas où un événement difficilement prévisible, mais de grande importance, survient (invention d'un

³² Voir M.A.Fisher : "Towards a theory of diversification", Oxford Economics Papers, October 1961

³³ Voir les deux ouvrages suivants

-E.P.Learned, C.R .Christensen, K.R. Andrews,W.D. Guth:"Business policy, tet and cases",ed.R.D.Irwin, 1965

-K.R. Andrews:"the concept of corporate strategy", Irwin, Homewood 1971.

³⁴ Voir Mintzberg: "Stratégie et artisanat", Harward, l'expansion, hiver 1987-88, pages 94-104.

³⁵ Voir H.I.Ansoff :

"Strategies of diversification ",Harward Business Review, n°5, 1957, pages 113-124

"A model for diversification", Management Science n°4, 1958, repris dans "Managerial Ecoomics",pages75-106,Selection du G.P.E. Clarksson, Penguin Modern Economics 1968.

³⁶ Voir H.I.Ansoff: "A model for diversification", cité plus haut, page 78.

Chapitre I

processus révolutionnaire arrêt soudain de la guerre froide, dépression économique majeure). Ces prévisions comparées aux objectifs de ventes exprimés en termes de croissance et de stabilité mettront en évidence les performances qu'il appartient aux activités diversifiées d'accomplir. C'est l'entrée dans un processus à plusieurs étapes permettant de sélectionner les nouvelles activités. Dans un premier temps les opportunités de diversification seront recherchés en fonction des objectifs, dans une ou plusieurs des trois directions suivantes verticale, horizontale (ce qui permettait d'employer le savoir-faire et l'expérience déjà acquis) et enfin latérale, cette dernière direction étant domaine réservé aux activités totalement indépendantes. Les activités retenues seront ensuite soumises à une évaluation qualitative à quatre étages dont l'objectif est d'éliminer progressivement les alternatives présentant certaines incompatibilités telles que le manque de cohérence avec les caractéristiques fondamentales de l'organisation, le déséquilibre entre la ligne du produit existant et l'environnement probable, et bien d'autres encore. Enfin, les activités jugées admissibles vont subir une évaluation quantitative. Celle-ci, écrit Ansoff, mettra en lumière « le profit potentiel de la diversification »³⁷. Pour cela il va falloir mesurer les performances de la firme en termes de taux interne de rendement³⁸, avant et après la diversification. Ce calcul qui concerne, bien entendu, chacune des alternatives restantes mettra en évidence, entre autres, le principe selon lequel deux plusieurs activités réunies au sein d'une firme procurent des performances supérieures à la somme de celles de chacune des activités considérée séparément.

Dans son ouvrage « corporate strategy » paru quelques années plus tard, Ansoff dénomme ce principe « synergie »³⁹ et en attribue les origines à l'emploi commun des facteurs d'exploitation et d'investissement ainsi qu'aux effets de complémentarité de la demande des activités. Dans ce même ouvrage l'auteur présente également une série de tableaux analytiques destinés à faciliter la décision de se diversifier. Cet ouvrage d'Ansoff a rehaussé considérablement le niveau de la théorie sur la diversification. Pour reprendre une expression récente de Noel⁴⁰, l'auteur « avait l'ambition de faire de l'art du management une science du management ». Le corporate strategy d'Ansoff marque la fin de la seconde phase évolution théorique sur la stratégie. Désormais les analyses vont s'orienter vers une direction totalement différente, celle de la gestion conglomerale. Déjà certains travaux, parus quelques années auparavant, sont des signes annonciateurs de cette nouvelle tendance dont ils expliquent la genèse.

2.2.3 De la réduction des risques à la gestion conglomerale

Gort, dans son étude empirique⁴¹, constate que la plupart des mouvements de diversification s'orienter vers les activités à taux de croissance élevé. Or, celles-ci sont en grande partie, en raison de la flexibilité limitée des facteurs, des activités

³⁷ Voir H.I. Ansoff: "A model for diversification", page 96.

³⁸ Sur cette question voir :

-Gérard Melyon et J. Richard Sulzer : " Gestion Financière ", éd. Foucher, Paris 1992, p. 331 et suivantes.

³⁹ Voir H.I. Ansoff: "Corporate strategy", Mc Graw-Hill 1965, traduit en Français sous le titre : "stratégie de développement de l'entreprise", pages 61-79, éd. Hommes et Techniques, Paris 1968.

⁴⁰ A. Noel: " Perspectives en management stratégique", Tome I : 1992/93 sous la direction de A. Noël, Economica 1992, chapitre introductif page 11.

⁴¹ Voir M. Gort: "Diversification and integration in American industry ", chapter 4: "Diversification and the size, growth

Chapitre I

indépendantes qui s'inscrivent dans le domaine réservé à la stratégie de diversification latérale d'Ansoff⁴². D'autre part, Markowitz⁴³ démontre que la réduction des risques implique la multiplication d'activités indépendantes. Or, l'introduction dans de telles activités avec le minimum de risques nécessite, comme le montrent Gilmore et Coddington⁴⁴ et bien d'autres⁴⁵, le recours systématique aux acquisitions/fusions. L'ensemble de ces caractéristiques conduit directement à la définition de la firme conglomérale, formée par 'l'acquisition de firmes dont les produits respectifs ont une relation très faible avec les produits de la firme acquérante'⁴⁶.

Dans un premier temps, les théoriciens découvrent les métiers de la gestion conglomérale, tant du point de vue externe ou qu'interne. Concernant l'aspect externe, il a été constaté que cette stratégie se justifie par la recherche d'une croissance rapide et par la réduction des risques. Quant aux avantages attribués à la gestion interne ils ne sont pas négligeables non plus. Stabler⁴⁷ démontre que les conglomérats bénéficient d'une synergie administrative importante qui revêt un double aspect. Le premier est lié à l'obtention de moyens d'action grâce à l'accumulation des ressources financières, à l'acquisition d'équipements coûteux de traitement des informations, au recrutement de dirigeants de talent, aux conseils émanant du siège et dont bénéficient les divisions. Le second aspect de cette synergie concerne les avantages de la décentralisation, obtenu grâce à la structure divisionnelle. Ainsi, l'autonomie au niveau des divisions permet d'éviter les déséconomies dues à la grande dimension et assure un système d'allocation des ressources qui réoriente très rapidement les capitaux vers les activités les plus rentables. Ces mêmes avantages sont également présentés par Stern⁴⁸ et repris ultérieurement par Williamson⁴⁹. Sampton⁵⁰, quant à lui, souligne plus particulièrement la perfection du système d'information. Weston⁵¹, et enfin estime les synergies administratives de ces entreprises ne peuvent que s'améliorer par la généralisation des méthodes de gestion des sociétés acquises les mieux gérées.

D'autres travaux mettent en évidence les synergies financières des conglomérats. Mercier⁵² démontre les économies de trésorerie que permet d'obtenir la combinaison d'activités dont les cycles sont différents.

and profit rate of companies", pages 65 et suivantes, National Bureau of Economic Research, Princeton 1962.

⁴² Voir H.I. Ansoff: "A model for diversification", page 89.

⁴³ Voir H. Markowitz: "Portfolio selection: efficient diversification of investments", ed. John Wiley and Sons, New-York 1959.

⁴⁴ Voir J.S. Gilmore and D.C. Coddington: "Diversification guides for defense firms", HBR n°3, 1996.

⁴⁵ Voir American Management Association: "Corporate growth through merger and acquisition", management report 75, 1963.

⁴⁶ Voir R. Allan: "Expansion by merger", pages 101-102, in W.W. Alberts and J.E. Segall: "The corporate merger" University Chicago Press, 1966.

⁴⁷ Voir C.W. Stabler: "The conglomerates", Wall Street Journal, August 12, 1968.

⁴⁸ Voir L.W. Stern: "Acquisitions: another viewpoint", Journal of Marketing, July 1967, p.39.

⁴⁹ Voir O.E. Williamson: "Managerial discretion, organization form and the multi-division hypothesis", pages 343 et suivantes, in R. Marris and A. Wood: "The Corporate economy", Mc Milan 1971.

⁵⁰ Voir A. Sampton: "ITT, l'Etat souverain", A. Moreau 1973, page 439 et suivantes.

⁵¹ J. Weston: "Diversification and merger trends", Business Economics, Janvier 1970.

⁵² Voir G. Mercier: "Analyse de la croissance des sociétés conglomérales américaines", thèse d'Etat, Paris 1970.

Chapitre I

Narver⁵³ révèle les gains que peut occasionner une acquisition, cette dernière étant systématiquement réalisée par un échange d'actions fondé sur le price earning ration (PER). L'auteur, que rejoint Barreau⁵⁴, insiste sur le fait que les conglomerats ont un PER élevé et recherchent systématiquement des firmes dont ce ratio est particulièrement bas. Les avantages présentés vont jusqu'à la justification, voire l'idéalisation, des échecs de ces entreprises que reflète la rotation trop rapide des activités. A ce propos, Berg remarque : ' du point de vue de l'entreprise, un record de non-échecs n'est pas meilleur signe d'une bonne performance ou d'un choix sage de produits mais plutôt d'une politique de crédit susceptible de rendre nulles les pertes des créances insolvables. Dans les deux cas il s'agit d'un conservatisme excessif ''⁵⁵.

Cependant, avec un faible décalage de temps, d'autres travaux en évidence la fragilité de cette stratégie. Ainsi, Smalter et Lancey⁵⁶ rappellent que le PER est directement déterminé par le taux de croissance prévu du bénéfice et des dividendes. Le gain obtenu grâce à un échange avantageux d'actions sera donc suivi d'une dilution à long terme du bénéfice et des dividendes. A ce propos, Allan remarque que 'toute acquisition conduit à une dilution''⁵⁷. A cette règle l'auteur présente cependant deux exceptions. La première qui est évidente, est celle où les PER des deux sociétés, acquérante et acquise, sont égaux. La seconde exception survient lorsque, pour des raisons de synergie, l'ensemble constitué par les acquisitions génère un taux de croissance des profits supérieur à ceux que chacune des firmes aurait eus si elle fonctionnait indépendamment. Or, la synergie conglomerale est remise en cause par plusieurs travaux. Derouin⁵⁸ dévoile l'irrationalité de la gestion interne des conglomerats, en raison du caractère disparate d'acquisitions de firmes dont la taille est modeste.

La résultante de cet état de fait est une absence d'économies d'échelle, un manque de synergie, la dispersion des ressources, mais également des décisions non adéquates prises par le siège. Pour Henri Bouquin⁵⁹ cette irrationalité des décisions est la conséquence de la structure de ces entreprises. La structure des conglomerats, remarque-t-il, n'est pas synonyme de décentralisation efficace car le siège, à la recherche d'une croissance rapide, impose aux divisions des contraintes à court terme. Or, de telles contraintes sont incompatibles avec la maîtrise de la stratégie qui nécessite une vision de longue période. La fragilité de la gestion conglomerale une fois mise en évidence, la question 'quel avenir pour le conglomerat''⁶⁰ que se pose Carroll semble légitime. Cette fragilité de gestion, les attaques des autorités antitrust dues à un accroissement spectaculaire des acquisitions dont les conglomerats sont tenus pour

⁵³ Voir J.C.Narver : "Some observations on the impact of antitrust merger policy on marketing", Journal of marketing n°1, 1969, pages 24-31.

⁵⁴ Voir J.Barreau:"L'analyse économique du conglomerate", Thèse d'Etat, Rennes 1975.

⁵⁵ Voir W.Berg:"strategic planning in conglomerate companies", May-June 1965, page 84.

⁵⁶ Voir D.J.Smalter and R.C.Lancey:"P/E Analysis in acquisition strategy", HBR n°6, 1966, pages 85-95.

⁵⁷ Voir R.M.Allan:"Expansion by merger",page 105, in W.W.Alberts and J.E.Segall:"The corporate merger",ouvrage cité.

⁵⁸ Voir P.Derouin:"les entreprises en forme de conglomerat",Analyse et prévision n° 1-2, Juillet-Aout 1968,pages 473-479

⁵⁹ Voir H.Bouquin :'"Le conglomerat, thèse complémentaire, Université Paris IX-Dauphine 1974.

⁶⁰ Voir D.T.Carroll : "What future for the conglomerate",HBR n°3, 1969.

Chapitre I

principaux responsables⁶¹ et, surtout, la mondialisation croissante de l'économie ont orienté les travaux vers la recherche de la compétitivité des entreprises. Débute alors la quatrième phase de l'évolution théorique sur cette stratégie.

2.2.4 Vers la recherche de compétitivité

Une première théorique recherche la compétitivité dans la supériorité de la dimension relative. Taboulet estime que dans plusieurs industries il existe 'une dimension minimum, appelée masse critique, au-dessous de laquelle on risque de ne pas être compétitif... on aura des prix de revient unitaires de fabrication nettement plus élevés'⁶². Pour éviter ce handicap sur le cout, l'entreprise doit donc surveiller étroitement sa part de marché par rapport à celle des concurrents immédiats⁶³. Ce point de vue sur le cout et le profit également été adopté par les concepteurs de la matrice B.C.G.⁶⁴, étant donné que l'une des deux variables qu'ils retiennent, à savoir la position concurrentielle, est définie en terme de part relative de marché. Cependant, cette analyse va beaucoup plus loin. En effet, la seconde variable retenue, le taux de croissance (faible ou élevé), détermine les besoins en investissements de chacune des activités et la combinaison des deux variables permet d'identifier la diversification optimale (égalité entre excédent des liquidités des vaches à lait et les besoins des dilemmes). Mais la taille marginale et déséquilibre financier ne sont pas les seuls indices de la fragilité des activités de l'entreprise. Ainsi est apparue une seconde tendance théorique qui recherche la compétitivité dans la maîtrise des connaissances, l'expérience et le savoir-faire. Gordon⁶⁵ constate que la duplication de la quasi-totalité des facteurs existants dans la nouvelle activité finit par rétrécir considérablement les occasions de diversification pour les firmes d'une activité donnée. D'où l'introduction massive des entreprises dans une même activité diversifiée, la création d'une capacité excédentaire non négligeable et la baisse des prix et des profits. Pour éviter de telles situations, l'auteur propose de se diversifier à partir d'un profil personnalisé, défini par les compétences, les talents et l'expérience traditionnellement développés dans l'organisation. Ce même point de vue a été repris beaucoup plus tard. Anatassopoulous et Ramanantsoa⁶⁶ introduisent le concept de 'métier', ce dernier étant défini comme un ensemble de connaissances, d'expériences et de savoir-faire relativement homogènes,

⁶¹ Sur cette question voir :

L.W.Stern : "Mergers under scrutiny", HBR n°4, 1969, pages 18-36 et 160-163

Voir J.C.Narver : "Some observations on the impact of antitrust merger policy on marketing", Journal of marketing n°1, 1969, pages 24-31. **R.A.Bicks** : "Corporate mergers and the antitrust laws : Clayton act, section 7", in W.W.Alberts and J.C.Segall: "Corporate merger", University Chicago Press, 1966, pages 71-95.

J.M.Chevallier: "L'Economie industrielle en question", ed. Calmann-Levy, 1977, chap. IV-(4) "Le pouvoir congloméral", pages 184-192.

⁶² Voir H.Taboulet: "Transformation des marches et dimension optimum des entreprises", Analyse et prévision n°927, 1965, page 26.

⁶³ Voir l'article qui vient d'être cité, mais également : "La stratégie de l'entreprise", revue Analyse et Prévisions n°3, Mars 1967.

⁶⁴ Voir Boston Consulting Group: "Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité", éditions Hommes et techniques, 1980.

⁶⁵ Voir R.C.Gordon : "Unexploited assets for diversification", HBR n° 5, 1965.

⁶⁶ Voir J.P. Anatassopoulous et B. Ramanantsoa : "Le segment est mort, place au métier", Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1982, pages 28-34.

Chapitre I

nécessaires à la production au sens large du terme. C'est ce concept de métier qui, bien qu'imprécis, devrait remplacer, prévoient ces auteurs, celui de segment stratégique. Dans cette voie, Tregoe et Zimmerman⁶⁷ présentent neuf catégories générales de profils distinctifs d'entreprise et Norman⁶⁸ démontre que ce sont ces connaissances relatives au métier qui déterminent le niveau des performances des firmes. L'apport de ces travaux semble convaincant. Ainsi Tassel⁶⁹ considère que les stratégies de métier représentent des antidotes aux diversifications hasardeuses et vont se développer au cours des années 1990. Le caractère complémentaire de deux catégories théoriques qui viennent d'être présentées oriente désormais les travaux dans une voie nouvelle qui combine les deux tendances précédentes. Ainsi les matrices respectives de D.Little⁷⁰ et de Mc Kinsey⁷¹ sont plus complexes mais sans doute beaucoup plus complètes⁷² que celle B.C.G. Dans cette tendance s'inscrit également la méthode empirique du PIMS⁷³ qui cherche à découvrir les relations entre la stratégie adoptée, les caractéristiques de l'activité (qualité relative, degré d'intégration, intensité capitalistique, niveau de différenciation, innovation) et les résultats. On va ainsi, comme le remarque Bernasconi, 'du général au particulier'⁷⁴. La gestion de la production, discipline nouvelle qui prend corps vers la fin des années soixante-dix et destinée à servir des objectifs stratégiques, suit une évolution controversée⁷⁵. Dans un premier temps, les travaux théoriques et empiriques arrivent à la conclusion que la compétitivité implique la spécialisation des usines. Déjà, quelques années auparavant, Miller⁷⁶ constatait que l'emploi multiple d'équipements se heurte au coût de leur adaptation. C'est celui-ci ainsi que la différence de dimension des activités qui amènent souvent les firmes à spécialiser leurs établissements de fabrication. Skinner démontre que les objectifs assignés à la production, au sens étroit du terme, sont conflictuels (coût très bas, délai très court, qualité la meilleure, fiabilité absolue, renouvellement fréquent des produits, etc.). L'auteur prône ainsi la 'sécurité de l'usine spécialisée'⁷⁷ en fonction, bien entendu, des objectifs stratégiques fixés. Par une logique similaire, Tarondeau⁷⁸ conclut qu'il va falloir choisir entre flexibilité et productivité. Cependant, quelques années plus tard, l'évolution technologique amènera Tarondeau à reconsidérer ses produits. Ainsi, les multiples enquêtes⁷⁹ menées par cet auteur vont le conduire à la

⁶⁷ Voir H.Tregoe et Zimmerman: "La force motrice une nouvelle stratégie pour l'entreprise", Inter éditions, Paris, pages 53-62.

⁶⁸ Voir Norman : "Gérer pour croître", Economica, Paris 1981.

⁶⁹ Voir J.Tassel: "Les stratégies de métier", Revue Politique industrielle, été 1989, pages 143-148.

⁷⁰ Voir H.Bodinot et Mercier : "L'analyse stratégique moderne", Harvard-L'Expansion, série stratégie, pages 10-23.

⁷¹ Voir W.F.Glueck : "Business policy and strategic management", McGraw-Hill, 1980, pages 164 et suivantes.

⁷² Pour une analyse approfondie de ces matrices, voir chapitre III/2.2.2. de cet ouvrage.

⁷³ Voir R.D.Buzzeland, B.T.Gale: "The PIMS principales, linking strategy to performance", The Free Press, New-York 1987.

⁷⁴ Voir M.Bernasconi : "stratégie: une analyse comparée des travaux du B.C.G., du PIMS et de Porter", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1983, page 17.

⁷⁵ Pour une présentation analytique et beaucoup plus complète sur l'évolution de la gestion de la production, voir chapitre III 1.1. de ce livre.

⁷⁶ Voir Stanley et Miller: "The management problems of diversification", John Wiley and Son, New-York 1963.

⁷⁷ Voir W.Skinner : "Supériorité de l'usine spécialisée", Harvard L'Expansion, Automne 1977

⁷⁸ Voir J.C.Tarondeau : "Usine à tout faire ou usine spécialisée", Revue Française de gestion, Mars-Avril 1982.

Voir J.C.Tarondeau : "Sortir du dilemme flexibilité-productivité", Harvard L'Expansion, série production, pages 120-130.

⁷⁹ Pour une présentation de ces enquêtes, voir chapitre III, 1.1. de ce livre.

Chapitre I

conclusion que les automatismes flexibles permettront de ‘sortir du dilemme flexibilité-productivité’⁸⁰. Malgré l’abondance et la grande diversité des travaux, ce sont les études de Porter qui ont marqué de manière décisive cette étape de réflexion stratégique. Dans son premier ouvrage⁸¹ l’auteur présente trois stratégies qu’il qualifie de génériques. La firme, pour des raisons de compétitivité doit choisir nettement l’une d’entre elles. La première est la stratégie de domination par le cout, cet avantage n’étant pas lié exclusivement à la courbe d’expérience. La deuxième est la stratégie de différenciation qui, par un ensemble d’actions, amène les produits et les services à être perçus comme différents par les clients. Enfin, la stratégie de focalisation consiste ‘à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique’⁸² par opposition aux deux premières stratégies qui doivent s’étendre sur l’ensemble du secteur. La diversification n’est pas négligée pour autant. Dans son second ouvrage⁸¹ Porter lance un concept nouveau, ‘la chaîne de valeur’⁸³ c’est-à-dire la marge définie par l’excédent du chiffre d’affaires sur les charges totales. L’avantage concurrentiel implique la maximisation de cette valeur, objectif qui doit conduire les firmes, estime l’auteur, à la mise en place des activités ‘interconnectés’. Ce sont celles qui seraient susceptibles d’entraîner soit une économie sur les charges totales, soit une amplification du chiffre d’affaires, soit, enfin, une influence favorable sur les deux éléments à la fois⁸⁴. Cette préférence pour les interconnexions constitue un retour à la tradition, celle de la synergie, exprimée cette fois-ci, selon les affirmations de Porter lui-même, de manière plus précise.

2.2.5 La gestion des paradoxes

Cette évolution des travaux théoriques sur la stratégie rend plus en plus clair que la recherche de synergies, la construction d’interconnexions ou encore la formation de conglomerats isolément, ne sont que des stratégies particulières, chacune d’elles n’étant susceptible de satisfaire qu’un seul objectif ou un groupe d’objectifs spécifiques. Cette constatation crée le besoin aigu d’une construction théorique globale qui proposerait la stratégie capable de répondre à des objectifs multiples, simultanés et souvent contradictoires, tels que cette attente a trouvé une réponse dans un courant théorique nouveau. Sous la dénomination ‘gestion des paradoxes’⁸⁵ ce courant ne cherche pas à trouver un compromis et encore moins une solution optimale. Sa mission consiste à gérer de manière constructive des objectifs conflictuels. Pour y parvenir, deux étapes sont à prévoir. Remettre en cause le cadre dans lequel ces contradictions se sont posées, puis imaginer et construire un contexte nouveau susceptible de faire disparaître ces contradictions⁸⁶. Cette théorie, vue sous l’angle de la stratégie, permet de constater que le passage de la production aux activités multiples non seulement transforme mais élargit également l’environnement de l’entreprise. Ceci peut alors

⁸⁰ Voir J.C.Tarondeau: “Sortir du dilemme flexibilité-productivité”, Harvard l’Expansion, série production, pages 120-130.

⁸¹ Voir M.E.Porter : “Choix stratégiques et concurrence”, Economica, Paris 1982.

⁸² Voir page 42 de l’ouvrage qui vient d’être cité.

⁸³ Voir M.E.Porter : “L’avantage concurrentiel”, Inter éditions, Paris 1986.

⁸⁴ Voir pages 49-82 de l’ouvrage qui vient d’être cité.

⁸⁵ R.E.Quin et K.S.Wameron: “Paradox and transformation-toward a theory of change in organization and management”, Bullinger 1988.

⁸⁶ E.de Bono : “La pensée latérale”, éditions Entreprise Moderne, 1973.

Chapitre I

constituer le nouveau contexte recherché. Ainsi, ‘gestion stratégique des paradoxes’⁸⁷ et diversification se trouvent intimement liées. Mais cette dernière qui bénéficie d’un renouveau d’intérêt revêt un nouvel aspect et nécessite, de ce fait, une reformulation. Ce principe une fois admis, le choix des activités additionnelles sera guidé par la recherche de complémentarité au sens large du terme. Chacune d’elles ne serait qu’une pièce indispensable pour la construction du puzzle, ce dernier étant le cadre nouveau à l’intérieur duquel les objectifs de la firme se trouveraient en parfaite harmonie.

2.2.6 Stratégie et planification stratégique

Depuis plusieurs années Andersen, Ansoff, Norton et Weston⁸⁸ constataient déjà que la diversification implique une succession de prévisions et d’actions complexes étalées dans le temps mais également des investissements nouveaux importants. Elle présuppose, en outre, l’adaptation des ressources internes de l’entreprise (financières matérielles et humaines) pour que celle-ci puisse suivre sans difficultés les nouvelles orientations. Il s’avère alors nécessaire, pour maintenir la cohérence de l’organisation, qu’une procédure nouvelle soit mise en place. Face à cet impératif les auteurs proposent plusieurs grilles d’analyse susceptibles d’aboutir à un plan. Comme l’a remarqué récemment Marmuse⁸⁹ ‘l’idée de planification stratégique découle directement de celle de stratégie formelle’. Peu à peu, les théoriciens découvrent les vertus de cette planification. Martinet⁹⁰ en mentionne trois qui semblent être unanimement admises : provoquer, organiser et gérer le changement, tracer un développement cohérent, améliorer les performances. Cependant, la mise en place de la planification stratégique n’a pas atteint les objectifs théoriques escomptés. Devant ces résultats, dans la plupart des cas décevants, Ansoff, Declerck et Hayes mettent l’accent, dès 1976, sur les causes de cette situation. Outre les prévisions quantitatives à long terme il aurait fallu intégrer des éléments concernant la gestion interne de l’entreprise de façon à rendre celle-ci adaptable et invulnérable. En d’autres termes, il s’avèrait nécessaire de ‘passer de la planification stratégique au management stratégique’⁹¹. Depuis ce premier élan donné au concept élargi de planification stratégique, celui-ci ne cesse de s’enrichir. Ainsi Joffre et Koenig⁹² proposent d’y intégrer, entre autres, la technologie et les ressources humaines. S’inspirant très probablement de l’analyse de Jarniou⁹³ et de la théorie des syndromes de Thiétart⁹⁴, Martinet⁹⁵ suggère l’introduction de trois dimensions : sociale, politique et culturelle. Enfin, Ansoff⁹⁶, dans un effort de réhabilitation de la crédibilité de l’entreprise

⁸⁷ P.Joffre et G.Koenig : “Gestion stratégique”, chapitre 5, intitulé “L’acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions”, édition Litec 1992.

⁸⁸ Voir T.A.Anderson, H.I.Ansoff, F.Norton, J.F.Weston: “Planning for Diversification through Merger”, California Management Review, Summer 1959, pages 24-35.

⁸⁹ Voir C.Marmuse: “Politique générale”, Economica, Paris 1992, p, 69.

⁹⁰ Voir A.Ch.Martinet: “Stratégie”, éditions Vuibert, Paris 1983, pages 241-242.

⁹¹ Voir H.I.Ansoff, R.Declerck, R.Hayes : “From strategic planning to strategic management”, J.Wiley and Sons, 1976.

⁹² Voir P.Joffre et G.Koenig : “Stratégie d’entreprise”, Antimanuel Economica, Paris 1985

⁹³ Voir P.Jarniou : “L’entreprise comme système politique”, PUF, Paris 198

⁹⁴ Voir R.Thiétart : “La stratégie mixte et ses syndromes”, Revue Harvard l’Expansion, Auomne 1981.

⁹⁵ Voir A.C.Martinet : “Management stratégique : organisation et politique”, Mc Graw-Hill 1984.

⁹⁶ Voir H.I.Ansoff: “Societal strategy for the business firm”, n° 79-24, E.I.A.S.M. – Bruxelles 1979.

Chapitre I

américaine, se propose d'intégrer à la planification des objectifs écologiques, des objectifs d'emploi et biens d'autres encore.

2.2.7 Stratégie et structure

Peter et Drucker⁹⁷ présentait déjà deux structures opposées : la décentralisation fédérative ou l'entreprise s'organise 'en affaires autonomes de production, possédant chacune son marché et son produit'⁹⁸ et la décentralisation fonctionnelle mise en place quand il n'y a ni marchés ni produits multiples. L'auteur prend part en faveur de la première et informe également que celle-ci a déjà été adoptée par les grandes sociétés des Etats-Unis. Il ne s'agit cependant que d'une analyse statique.

Chandler⁹⁹ est le premier à avoir démontré que le processus de formulation et de mise en place des stratégies entraîne de grandes modifications structurelles. Plus particulièrement, son étude historique approfondie à long terme sur quatre grandes sociétés des Etats-Unis a permis de constater que la mise en place de la diversification a provoqué des tensions administratives. D'où baisse de la productivité et du résultat, conditions qui ont obligé ces entreprises à adopter la structure divisionnelle.

Section (3) : La démarche stratégique

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action¹⁰⁰.

En effet, selon Mintzberg(1998), les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus¹⁰¹. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes¹⁰². Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité¹⁰³. Pour la démarche stratégique nous avons opté pour l'étude de la délibérée.

3.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé Besseyre Des Horts(1997), quand il définit

⁹⁷ Voir pages de 197-234 de l'ouvrage de Drucker : "La pratique de la direction des entreprises", les Editions d'organisation, Paris 1957.

⁹⁸ Voir page 212 du même ouvrage.

⁹⁹ Voir A.Chandler : "Stratégies et structures de l'entreprise", éditions d'Organisations, Paris 1972

¹⁰⁰ Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

¹⁰¹ Mintzberg.H, " Le management, voyage au centre des organisations", éditions d'organisation, Paris, 1998, PP.55-69.

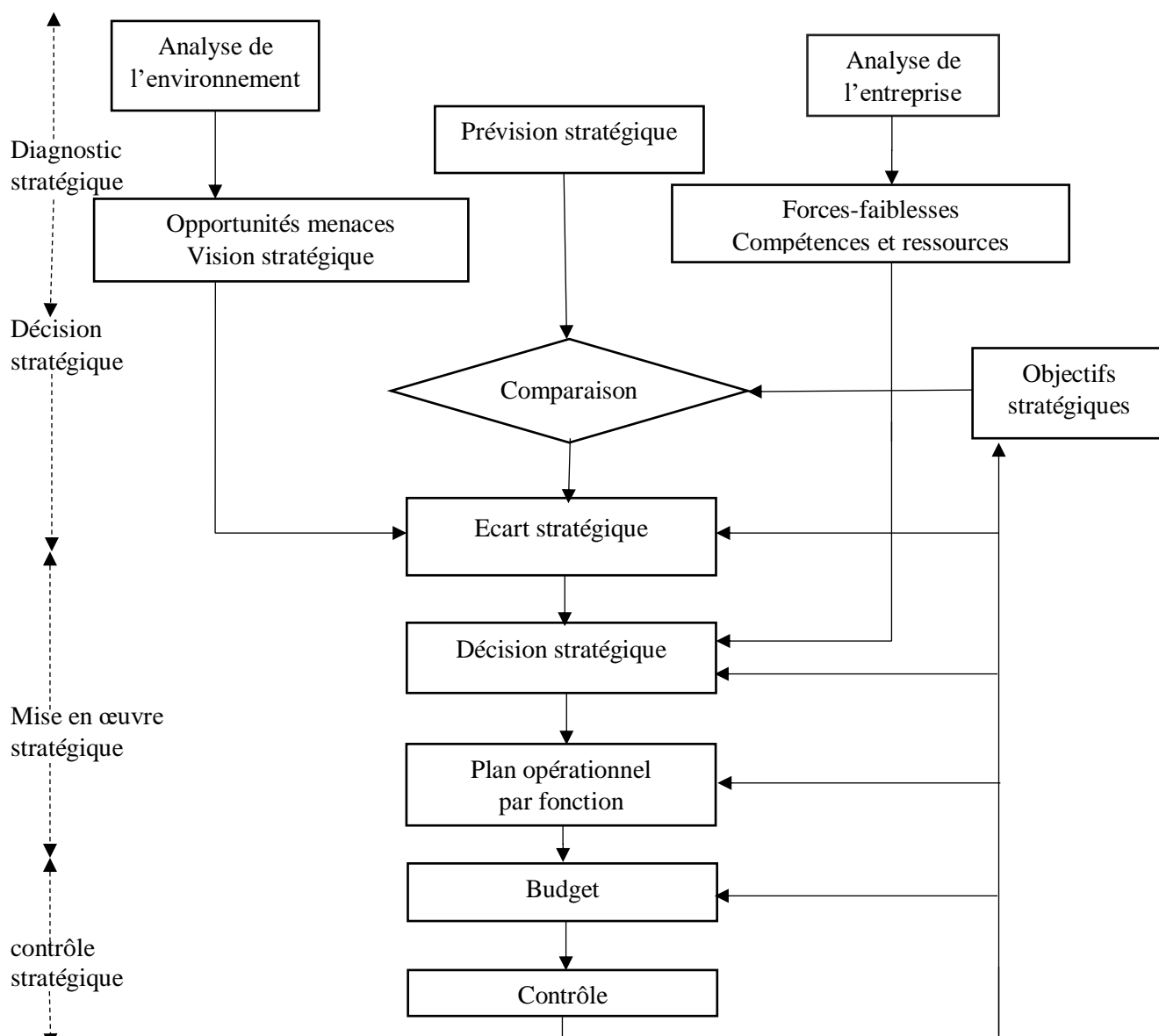
¹⁰² J.Avenier.M, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19

¹⁰³ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 39

Chapitre I

la stratégie d'entreprise: « la stratégie est avant tout perçus comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...»¹⁰⁴, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique. En effet, Jean Pierre et al, ont proposé les schémas suivant (**figure 1**) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, le quel inspiré du modèle LCAG¹⁰⁵.

Figure N° 01 : la démarche stratégique.¹⁰⁶



Source : Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 38.

¹⁰⁴Besseyre Des Horts.C-H Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)

¹⁰⁵ Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. etGuth WD, (in stratégor, 1997, p10).

¹⁰⁶ Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 38.

3.2 Le diagnostic stratégique

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème du positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.¹⁰⁷

3.2.1 La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique¹⁰⁸. A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents¹⁰⁹. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)¹¹⁰.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même besoin et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'achat.

Les circuits de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

La structure des coûts : en examinant les structures des coûts de deux activités, il est

¹⁰⁷Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997 page168

¹⁰⁸ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 72

¹⁰⁹ Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91

¹¹⁰Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2édit, paris,1996, page, 185.

Chapitre I

donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique¹¹¹.

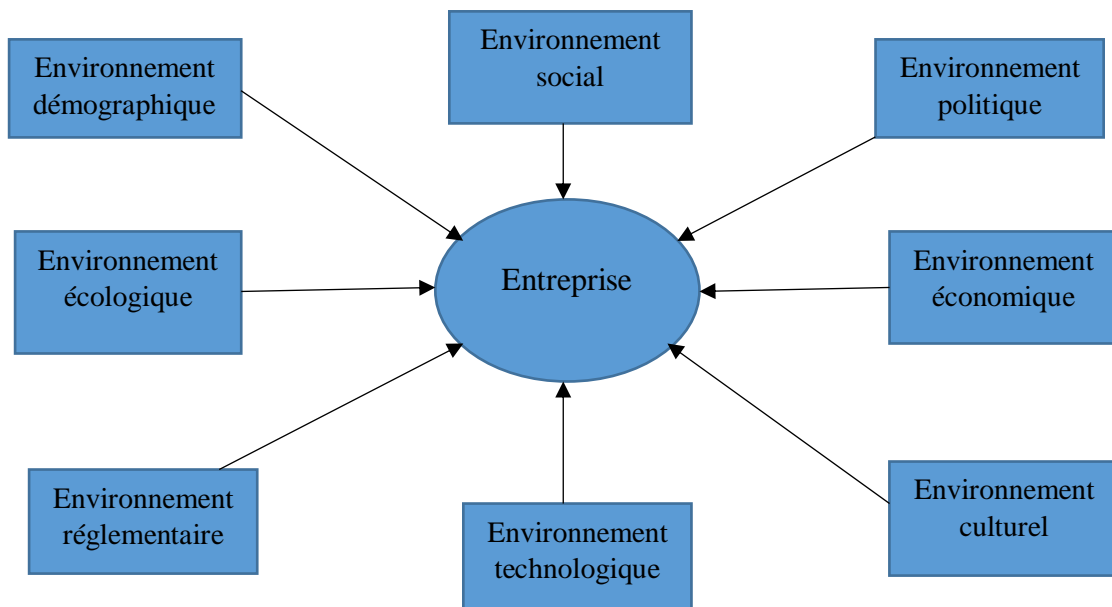
3.2.2 Le diagnostic externe

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).¹¹² 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.¹¹³

L'environnement global : il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements :

Économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure2).

Figure N°02 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)¹¹⁴



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, op. Cit. p 81

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité¹¹⁵, il est directement lié à la répartition des activités

¹¹¹ Strategor, op. Cit. 1997, pp. 94-96

¹¹² Gervais.M, op. Cit. p. 41

¹¹³ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 81

¹¹⁴ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 81

¹¹⁵ Marmuse.C, Op. Cit. p240

économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire.

Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances ¹¹⁶ :

- La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions des concurrents.
- L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par l'entreprise.

3.2.3 Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétences(s) distinctive(s)¹¹⁷. Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants¹¹⁸ :

Les fonctions et les processus : classique dans sa démarche, ce diagnostic consiste rallier successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont :

Déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « idéal » attendu par l'environnement.

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En, effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie¹¹⁹.

¹¹⁶ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 80-99.

¹¹⁷Gervais.M, op. Cit. p. 44.

¹¹⁸ Helfer.J-P, M. Kalika, J. Orsoni, op. Cit. pp 102-121

¹¹⁹ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, op. Cit. 2005, P 73

Chapitre I

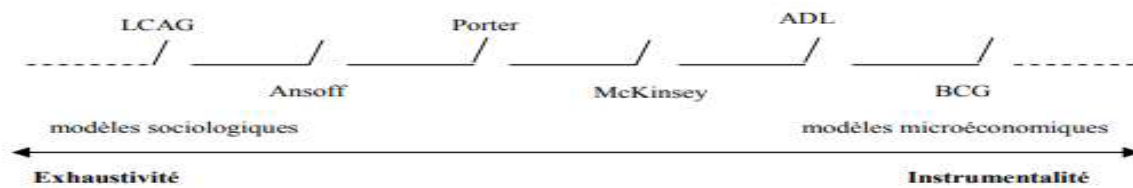
3.3 Les outils du diagnostic stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin¹²⁰ :

- Besoin d'un cadre conceptuel d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la **figure 3**.

Figure N° 03 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source: Strategor, op. Cit. 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise¹²¹.

3.3.1 Le modèle d'Ansoff

Dans son ouvrage intitulé « Stratégie du développement de l'entreprise » paru en 1989, Ansoff. I a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise.

Selon Marmuse (1996), « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logique de développement »¹²².

¹²⁰Strategor, op. Cit. 1997, p 104.

¹²¹Gervais.M, op. Cit. p. 40.

¹²²Marmuse.C, op. Cit. p 374

Chapitre I

Tableau N° 02 : Les composants du vecteur de croissance.

Produits Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Source : « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p116

3.3.2 La matrice du Boston Consulting Group

La matrice BCG (**figure 04**) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part¹²³. Selon les auteurs de Stratégor¹²⁴, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice est composée de quatre quadrants, où chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

- ✓ Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- ✓ Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.
- ✓ Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre¹²⁵.
- ✓ Les vedettes : contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

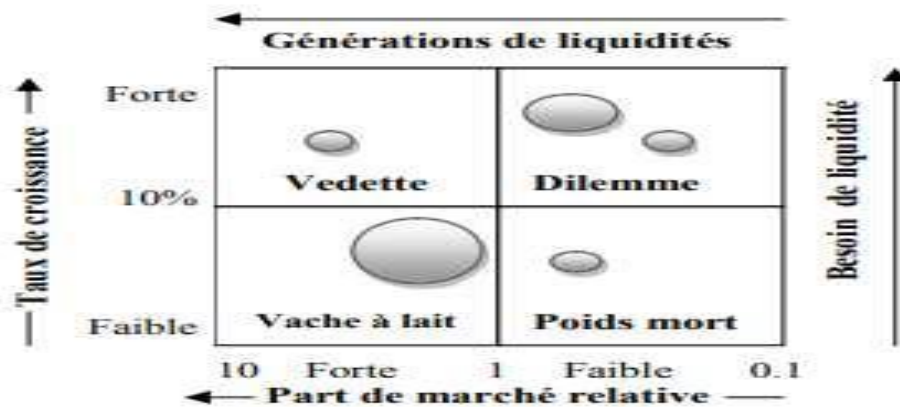
¹²³ Helfer.J-P, M. Kalika, Orsoni.J, op. Cit. p 131

¹²⁴ Stratégor, op. Cit. 1997, p 105

¹²⁵Marmuse.C, op. Cit. p 376

Chapitre I

Figure N° 04 : La matrice BCG



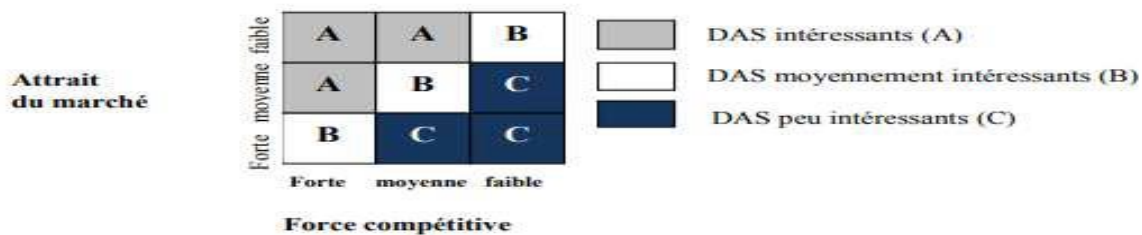
Source: Marmuse. C, op. Cit. P355.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.¹²⁶

3.3.3 La matrice McKinsey(ABC)

Cette matrice (figure 05), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)¹²⁷. Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs¹²⁸.

Figure N° 05 : La matrice McKinsey¹²⁹



Source: Marmuse. C, op. Cit.380

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : «elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence. - La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston,

¹²⁶ Thietart.R-A, J-M.XUEREB, 2005 op. Cit., P 170

¹²⁷ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J op. Cit. p 137.

¹²⁸ Thietart.R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 2005, P173.

¹²⁹ Marmuse.M, op. Cit.380

Chapitre I

on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.

-La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence»¹³⁰.

3.3.4 Le modèle de Porter

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 6), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Figure N°06 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



Source : Porter.M, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise¹³¹. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : « l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants »¹³². En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur¹³³, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes

¹³⁰Gervais.M, op. Cit. p.89.

¹³¹Joffre.P, Koenig.G « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984, p21- 22

¹³² Porter.M, op. Cit. p15

¹³³ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 93

Chapitre I

dans un secteur donné, s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

L'Etat représente une force à ne pas négliger.

D'après Marmuse (1996), le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise¹³⁴. Aussi Porter. M (1986) recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité¹³⁵.

Cette analyse de secteur explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon Helfer. J-P et al (2006) : « elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.

- Les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « Chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hyper compétition, la présente analyse n'a plus sa place »¹³⁶.

3.3.5 La chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain Porter.M¹³⁷, où il s'appuie sur l'analyse systémique toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**figure07**). Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et Al (2006) recommandent : « de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.

- de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur »¹³⁸.

¹³⁴ Marmuse.C, op. Cit. 263.

¹³⁵ Gervais.M, op. Cit. pp.112-113

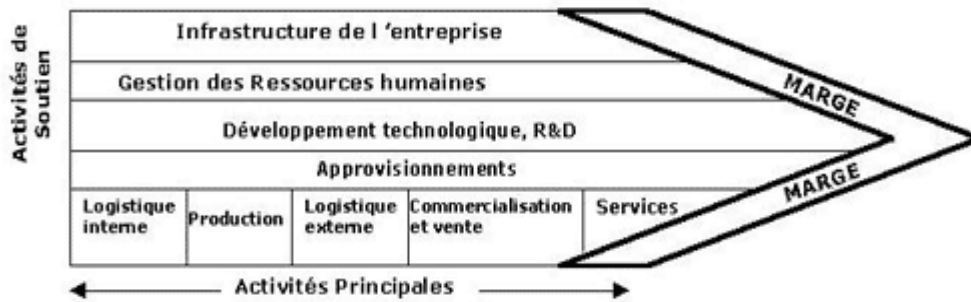
¹³⁶ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 93.

¹³⁷ Porter.M, op. Cit. p.49

¹³⁸ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 110

Chapitre I

FigureN° 07 : La chaîne de valeur



Source : Porter .M, Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892, page 53

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits sous centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités¹³⁹. 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.

Selon Marchesnay (1997), cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : «la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.

- il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.
- l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels »¹⁴⁰.

3.4 La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par Simon.H¹⁴¹(1960) (**figure 8**), dont il comporte les étapes suivantes¹⁴² :

3.4.1 Le premier niveau représente l'intelligence, ou recherche des choix possibles autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne. La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une

¹³⁹ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 84

¹⁴⁰ Marchesnay.M, op. Cit. p.113.

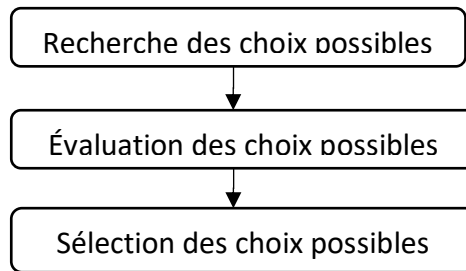
¹⁴¹ Simon.H-A, " The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in Marmuse, 1996 p 134)

¹⁴² Marmuse.C, op. Cit. pp 137-138

Chapitre I

lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

Figure N° 08 : La décision stratégique



Source : Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, Management, Stratégie et organisation, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2006, P40

3.4.2 Le deuxième niveau est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.¹⁴³ Selon Helfer et al¹⁴⁴ (2006), l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :

- A définir des critères de choix ;
- A pondérer ces critères ;
- A noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- A totaliser les scores ;

3.4.3 La dernière étape est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants :

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales ;
- La probabilité de réalisation des objectifs ;
- Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.
- Les résultats du diagnostic interne ;
- La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

¹⁴³ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 50

¹⁴⁴ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 40

Chapitre I

3.5 La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

3.5.1 Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire et qui va le faire ?

3.5.2 Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

Conclusion

Toute entreprise en vue de croissance, élabore une stratégie qui lui concède à la rentabilité désirée.

A cela nous avons présenté dans ce chapitre la démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possibles, enfin de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi les choix que l'entreprise peut faire, la stratégie de diversification qui fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II

La diversification objectifs et typologie

Chapitre II

Introduction

Durant les années fastes des décennies 50 et 60, les grandes entreprises avaient eu tendance à se développer par la diversification de leurs produits et de leurs marchés, un peu dans toutes les directions. Cette diversification se manifestait d'autant plus que la grande entreprise procédait par croissance externe, c'est-à-dire par rachat d'entreprises existantes, lesquelles possédaient déjà un portefeuille d'activités plus ou moins dispersé sur des marchés différents.

Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente plus adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

Section (1) : Fondements stratégiques de la diversification

Nous nous proposons de présenter dans la première section de ce chapitre, les fondements stratégiques de la diversification, et dans la seconde section les objectifs, méthodes et voies de diversification et dans la 3^{ème} section ses différents types.

1. Fondements stratégiques de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui vont nous permettre de mieux comprendre, d'appréhender et de décomposer le concept de diversification. On aura tour à tour :

1.1 Nouveaux domaines d'activité

Ce concept est à ne pas confondre de celui de métier. En effet, la notion de métier est beaucoup plus vague que celle de domaine d'activité stratégique. Le métier désigne toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure la pratique de cette profession. Un domaine d'activité stratégique peut se définir comme un ensemble de facteurs-clés de succès composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour la mise en place de nouveaux produits. Cependant, le métier met l'accent sur les savoirs faire et compétences qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise alors que, le domaine d'activité se définit par rapport au marché, à la technologie et au produit.

1.2 Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des éléments de compétence qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché). Il peut s'agir de savoir-faire particulier, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc.

1.3 Les synergies

Des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme des valeurs individuelles de chacun d'eux. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune des activités prises séparément. Au regard de cette importance très bénéfique de la diversification il est tentant de ne pas penser à l'ensemble des différentes typologies liées à cette notion de diversification.

Chapitre II

Section (2) : Objectifs, méthodes et voies de diversification

Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En effet, en se focalisant sur un seul marché, et en le dominant, on s'assure des revenus tant que ce marché est porteur, mais ces revenus sont limités, ils ne peuvent pas dépasser une certaine limite.

2.1 Les objectifs de la diversification

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits ; cela peut aussi avoir comme effet d'améliorer son image de marque, et ainsi attirer de nouveaux clients connaisseurs de la qualité des produits d'ores et déjà fournis par cette entreprise. Vendre sur différents marchés, c'est aussi un moyen de réduire les risques de faillite de l'entreprise si un des marchés de l'entreprise s'écroule. De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel

a. Sur le plan stratégique

L'analyse stratégique se fonde sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Nous reconnaissons avec Martinet (1987) que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise. »¹⁴⁵ La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle.

Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs ; La valeur étant d'après M. Porter (1992) ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'a l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

b. Sur le plan concurrentiel

Porter (1992) a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un

¹⁴⁵ Jean Louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.

Chapitre II

secteur »¹⁴⁶. Les entreprises doivent donc au préalable analyser en profondeur leur position concurrentielle afin de mettre en place une stratégie de diversification apte et adaptée à leur situation et pouvant ainsi conduire à l'exploitation d'un potentiel existant et le développement de nouvelles formes d'avantages organisationnels et économiques.

2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique

a. Sur le plan organisationnel

Orsini (1987) admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »¹⁴⁷. La diversification qui intègre de nouvelles compétences dans la gestion de nouveaux domaines d'activité, favorise les synergies entre anciennes et nouvelles activités permettant une bonne circulation de l'information au sein de la structure. La flexibilité de la structure dans la gestion de ses activités permet à celle-ci de s'adapter à l'évolution de l'environnement, et reflète souvent mieux les perspectives de croissance économique.

b. Sur le plan économique

L'un des éléments qui guident l'appréciation de l'entreprise est la mesure de l'indicateur économique. Cette mesure passe par l'analyse de la rentabilité ou du rendement. La rentabilité étant considérée comme un bénéfice net réalisé sur une opération ou une transaction commerciale. Ainsi, la diversification qui est une stratégie de minimisation du risque en garantissant un rendement meilleur, est une issue par laquelle les entreprises peuvent accroître leur rendement en mettant en place de nouvelles offres aussi attrayantes et compétitives. Cette compréhension de l'objectif de la notion de diversification nous amène à nous intéresser des composantes de ce concept.

2.2 Les méthodes de la diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décideurs ne donnent leur feu vert.

2.2.1 La veille marketing et commerciale

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments.

La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec, il faut tout d'abord bien observer le marché avant la diversification, pendant et après la diversification. La veille marketing et commerciale correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existants. La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés.

¹⁴⁶ Porter. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000

¹⁴⁷Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005.

Chapitre II

Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet de diversification d'un concurrent. La veille repose sur des études à plusieurs niveaux. D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non. Pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision. Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet. Le principal but de la veille étant de récupérer de l'information aidant à la prise de décision, il faut avoir une méthode pertinente afin de ne pas se lancer sur un projet pouvant avoir comme résultat un échec.

Au fil des années, la veille marketing et commerciale a subi des changements très importants.

Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce au bouche à oreille, c'est même ainsi que l'on réalisait l'espionnage industriel ! Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées. Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins. Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie. Il est nécessaire d'adapter ses outils selon ses besoins, le but étant de ne pas copier un modèle standard pour ne pas se retrouver dans des situations où le résultat de la recherche n'est pas utile pour la prise de décision. Il faut créer un processus rapide et optimisé, il n'est pas utile de créer une "usine à gaz", cela peut devenir un facteur de démotivation.

Enfin, il ne faut pas oublier de délimiter la portée de la veille si on ne veut pas se noyer sous trop d'informations mais récupérer juste ce qu'il faut. Des outils pour automatiser la veille existent, notamment Google grâce à ses alertes par e-mail lors de publication de pages et d'articles programmables par mots-clés. Grâce aux informations récupérées, l'objectif est de trouver ce qui va différencier le projet de ce qu'une autre entreprise fait déjà. C'est-à-dire, en quoi le projet apportera une valeur ajoutée supplémentaire ou comment faire évoluer le projet pour qu'il devienne le meilleur, en d'autres termes, la valeur ajoutée de la diversification.

La première étape sera donc de faire l'analyse et la synthèse de toutes les recherches effectuées.

La seconde sera d'exploiter la valeur-ajoutée de la veille. Il faut alors réfléchir sur la pertinence du projet de diversification et transformer le savoir en action, la décision.

La veille marketing et commerciale est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc

Chapitre II

perdre énormément d'argent. Pour des diversifications réussies, le travail de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.¹⁴⁸

2.2.2 La Recherche & Développement

La recherche et développement, est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce travail de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets. Le travail de recherche et développement réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit la faisabilité industrielle. La recherche fondamentale permet d'acquérir des connaissances nouvelles dans certains domaines. C'est-à-dire, qu'en partant de rien, le département R&D d'une entreprise va apprendre le fonctionnement de technologies en pratiquant des travaux expérimentaux ou théoriques. Durant cette étape, on ne pense pas encore à une quelconque application ou utilisation particulière. La recherche appliquée a le même principe que la recherche fondamentale, sauf que l'on dirige les travaux vers un objectif pratique correctement déterminé. Cette phase est très importante, elle permet d'acquérir assez de connaissances pour permettre la transition vers l'étape suivante, le développement expérimental. Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste en des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique. Tout ceci, en vue de produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des produits issus d'une invention ou découverte. Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché. Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs sur un plan commercial, cela va permettre à une entreprise de se différencier des autres. Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production. Toutefois, tout cela a un impact en termes de coûts. La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon indépendamment de sa santé financière, cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise. Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans engendrer de problèmes, souvent provoquant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper en cas d'échec va mal terminer. Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques

¹⁴⁸ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012.

Chapitre II

solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment. Ainsi, trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé. On retiendra alors, que sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se différencier grâce à de nouvelles offres et alors créer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches importants, et donc de se différencier de ses concurrents¹⁴⁹.

Enfin, sur un plan financier, la R&D a des coûts très importants, principalement en ressources humaines mais qui peuvent être très rapidement rentables si la diversification réussit.

2.2.3 Les décideurs

La phase la plus critique lors d'une diversification est la prise de décision. En effet, il s'agit d'une prise de risque. Il faut formaliser un plan pour ce processus pour ne rien louper et sélectionner le meilleur choix : accepter ou refuser le projet de diversification. Une prise de décision se fait en plusieurs étapes. Afin d'améliorer ce processus, il est préférable de diviser le travail en quatre phases.

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, c'est-à-dire de la prise de conscience de la situation et que l'on détecte ce qui n'existe pas sur le marché.

Deuxièmement, la phase d'instruction. Il est réalisé à ce moment des collectes d'informations, des analyses de situations déjà produites afin de répertorier les différentes solutions possibles pour pouvoir collecter des avis et passer à l'étape suivante.

Troisièmement, la phase de choix. On analyse et évalue toutes les solutions évoquées dans l'étape précédente. Les risques d'échec et les facteurs de succès sont identifiés. Le résultat est une décision qui est théoriquement viable.

Enfin, la phase d'exécution. Il s'agit du passage à l'action, la mise en œuvre de la solution retenue durant l'étape précédente. On définit les objectifs, les acteurs et les responsabilités de chacun.

La prise de décision est une étape très importante, il s'agit d'un problème complexe. Des facteurs tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise ou même les informations acquises ont des effets sur la décision. Pour que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, ils ont besoin d'informations à toutes les échelles, aussi bien financières que sur l'industrialisation. Ainsi il ne faut surtout pas qu'une décision repose sur une unique personne, il faut des connaissances dans tous les domaines pour éviter de tomber dans ce genre de piège. C'est la raison pour laquelle les entreprises font souvent appel à des cabinets de consulting. Les

¹⁴⁹ Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-Politics-International Relations), Avril 2010, p8

Chapitre II

cabinets de consulting ont pour but de donner des conseils stratégiques. Cela peut donc changer radicalement la manière de voir le projet de diversification. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une aide et uniquement d'une aide à la prise de décision. Les cabinets ont des expériences assez larges car ils ont suivi de multiples entreprises et ont archivé les cas d'échecs ou de réussites. Ils produisent également une veille commerciale et marketing très intense, afin de toujours suivre les phénomènes de mode et donner ainsi les meilleurs avis possible. Lors d'un projet, tout le travail réalisé en amont de la diversification à proprement parler, par la veille commerciale, par la recherche... joue donc un rôle essentiel impactant directement le succès ou l'échec du projet. Ce n'est qu'une fois tout ce travail réalisé, que l'entreprise peut s'attaquer au corps du projet en lui-même.

2.3 Voies de la diversification

On distingue plusieurs voies de diversification qu'on peut citer il s'agit de :

2.3.1 La diversification géographique

Elle intervient dès que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. Mais c'est surtout la structure concurrentielle qui peut faire la différence. Bien sûr les marchés ne sont pas identiques et la force des concurrents locaux varie d'un pays à l'autre.

2.3.2 La diversification verticale : l'intégration

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

Constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (Intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval).

-Différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.

-Maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication Réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opérations technologiquement distinctes

-Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement ;

-Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle ;

-Du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat.

Chapitre II

-La concentration relative des deux maillons est déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible (risque de comportements opportunistes du contractant) ;

-Les actifs spécifiques que l'entreprise doit immobiliser dans le cadre du contrat sont élevés (risque de reconversion ou redéploiement),

-L'environnement technique et économique qui caractérise la relation est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

Plus ces facteurs caractérisent une relation durable entre une entreprise et l'un de ses partenaires au sein de la filière, plus il devient alors intéressant pour elle d'intégrer ce maillon, d'internaliser la relation et d'éliminer ces coûts de transaction. La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale. C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité.

2.3.3 La diversification horizontale

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques.

Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

2.3.4 La diversification concentrique

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés

2.3.5 La diversification conglomerale

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

Chapitre II

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

Section (3) : Les différents types de diversification

Dans cette section nous allons présenter les différents types de diversification :

3.1 La typologie d'Ansoff

Ian Ansoff a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché¹⁵⁰ :

3.1.1 Expansion géographique ((Marketdevelopment))

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

3.1.2 La diversification totale

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

Tableau N° 03 : La matrice Ansoff

MARKET/PRODUCT Marché/Produit	PRESENT/Actuel	NEW/Nouveau
PRESENT Actuel		PRODUCT DEVELOPEMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKET DEVELOPEMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : Stratégor (1997) op.Cite.p.54

3.2 La typologie de C.Rochet (1981)

Il distingue :

- La diversification internationale qui consiste à développer l'activité actuelle de l'entreprise sur des marchés étrangers ;
- La diversification de renforcement qui peut être horizontale lorsqu'il s'agit de multiplier des activités similaires à l'activité actuelle sous une identité nouvelle ou

¹⁵⁰ I. Ansoff, op. Cit. p75

Chapitre II

verticale par intégration en amont ou en aval ;

- La diversification de proximité de type "produit" (nouveau produit pour les marchés actuels) ou de type "marché" (nouvelles applications pour les technologies déjà maîtrisées);

- La diversification totale où de nouveaux produits sont lancés dans un marché non connu par l'entreprise.

3.3 La typologie de Rumelt (1982)

Cet auteur, au même titre que Wriglet introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il distingue trois formes de diversification¹⁵¹ :

- La diversification "contrainte" qui caractérise les firmes dont les diverses activités partagent toutes une même base de compétences ou de ressources ;

- La diversification reliée ou en chaîne : la composition du portefeuille d'activité émerge progressivement sur la base d'une activité initiale. Autrement dit, chaque activité nouvelle étant reliée à la précédente au plan commercial ou technologique mais l'ensemble ne reposant pas sur une compétence unique ;

- La diversification non reliée : l'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est par ailleurs dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

3.4 La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988)

Ces auteurs bâtissent une typologie de la diversification en termes de finalité poursuivie.

Ils distinguent la diversification offensive de la diversification défensive dont l'objet peut être soit l'amélioration de la performance en termes de rentabilité ou croissance de l'entreprise soit l'exploitation cohérente d'un ensemble de savoir-faire ou de ressources. Ainsi distinguent-ils¹⁵²

- La diversification de type "relais" qui traduit la volonté de réagir face au déclin des activités initiales en investissant dans des domaines où peuvent être employées les ressources ou compétences acquises;

- Ce même souci joint au désir de renforcer ou de développer une position, caractérise une diversification de type "extension";

- Lorsque l'objectif poursuivi est prioritairement de se placer sur un sentier de croissance et de maximiser les résultats financiers la diversification est de déploiement ou de redéploiement selon que le secteur d'activité initial offre encore ou non des opportunités de développement.

3.5 La typologie de Détrie et al (1981)

En se référant aux contextes dans lesquels une entreprise peut se trouver aux plans de sa position concurrentielle et des perspectives de développement de son activité

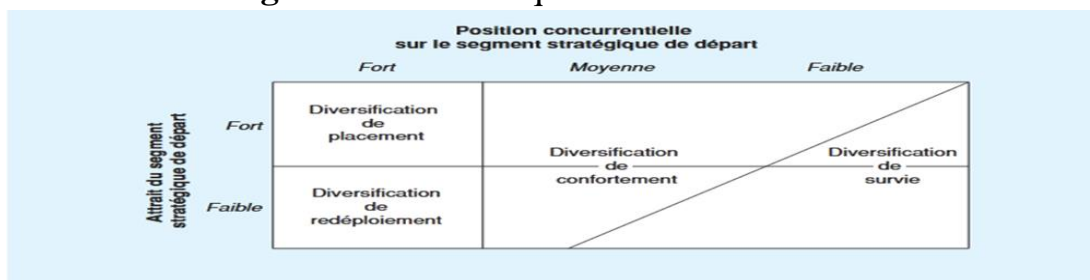
¹⁵¹ Rumelt RP; *Diversification strategy and profitability*, Strategic Management Journal, 3/4, 1982 pages 56.

¹⁵² Calori, Roland et Atamer, Turgul; *Diagnostic stratégique*; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997

Chapitre II

- initiale, les auteurs distinguent quatre formes principales de diversification¹⁵³:
- La diversification de placement: elle concerne les entreprises très bien positionnées qui cherchent simplement à rentabiliser à long terme des ressources disponibles;
 - La diversification de redéploiement : lorsque le secteur d'activité de base n'offre plus des perspectives de développement suffisantes, l'entreprise recherchera de nouveaux secteurs à bon potentiel à moyen ou long terme ;
 - La diversification de confortement : une position concurrentielle moyenne appelle un renforcement des activités initiales permettant d'exploiter des effets de synergie;
 - La diversification de survie : elle correspond à la nécessité pour une entreprise mal placée de retrouver un domaine lui assurant la pérennité.

Figure N° 09 : Les quatre modes de la diversification



Source : Défi Jean Pierre, Stratégor, politique général de l'entreprise, Dunod, Paris, 2002

Conclusion

Pour chaque entreprise, une diversification reste un pari, un pari dont le risque peut être approximativement maîtrisé grâce au travail réalisé en amont, mais un pari tout de même.

Un pari qu'il faut aussi souvent faire à cause de la période actuelle de forte évolution technologique pour ne pas se laisser dépasser.

Toutefois le jeu en vaut la peine et la récompense d'une diversification réussie est la promesse de quelques belles années pour l'entreprise.

¹⁵³Détrie, J.P, *Analyse concurrentielle*; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.

Chapitre III

Le redéploiement stratégique

Chapitre III

Introduction

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les concepts clés de la stratégie de diversification.

Quant à ce dernier chapitre, nous l'avons réservé au cas pratique de notre thème où nous allons présenter dans la première section l'entreprise Tifra lait, depuis sa création à ce jour, Ensuite, La deuxième section sera consacrée au cas pratique ou nous allons confronter les résultats de la recherche théorique aux résultats obtenus lors de notre étude, cela consiste à analyser la stratégie de diversification ainsi que la démarche stratégique de l'entreprise Tifra Lait.

Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à l'étude et la présentation de l'entreprise Tifra lait.

1.1 Création de Tifra lait :

Tifra lait est une entreprise industrielle spécialisé dans la fabrication de lait et dérivés, créée en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle débuta par la production d'un fromage de chèvre, et grâce à la volonté et aux efforts d'un homme qui forge son destin le gérant Mr Medjkane, en 2004 elle devient une SARL, elle est l'une des seules entreprises du secteur privé à s'être installée dans la région de Tigzirt, et s'étale sur une superficie totale de 6300m². Son capital social est de 120.000,00 DA.

Aujourd'hui, l'entreprise Tifra lait compte trois unités composées et réparties comme suit :

1.1.1 Unité de Tigzirt sur mer, spécialisée dans la production du fromage à pâte molle.

-Effectifs permanents : 300 personnes auxquelles s'ajoutent 1000 emplois indirects constitués d'éleveurs, collecteurs et de distributeurs.

-Capital social : 50 millions de Dinars

-Production réalisées : pâtes molles, pâtes pressées et lait pasteurisé en sachet.

-Capacité de production : 120.000 L/J

-Réseau de distribution : 34 wilayas desservies

1.1.2 Unité de Tizi ouzou, spécialisée dans la production du lait pasteurisé, l'ben et raib.

-Effectifs permanents : 80 personnes auxquelles s'ajoutent 600 emplois indirects constitués d'éleveurs, collecteurs et de distributeurs.

-Capital social : 50 millions de Dinars

-Capacité de production : 200000 L/J

-Réseau de distribution : 18 wilayas desservies

-Production réalisées : Yaourt, Lait pasteurisé en sachet, l'ben Raib et Jus.

1.1.3 Unité de Sidi bel-abbes, qui travaille présentement en sous-traitement pour le géant fromage français « président » pour le lait UHT longue conservation.

-Effectifs permanents : 60 personnes auxquelles s'ajoutent 600 emplois indirects

-Capital social : 43 millions de Dinars

Chapitre III

- Capacité de production : 200.000 L/J
- Réseau de distribution : 30 wilayas desservies
- Production réalisées : lait UHT longue conservation en brique et en sachet, jus.

Les distinctions internationales pleuvent alors. Deux médailles honorifique de la commission européenne en 2000 et 2006, puis la certification ISO 9001 version 2008 délivrée en 2012 par le cabinet Belge pour ses camemberts.

1.2 Missions de l'entreprise :

Les principales missions de Tifra lait sont la production, le développement et la recherche dans le domaine laitier et fromager, ainsi que la commercialisation des différents produits laitiers.

1.3 Objectifs de l'entreprise :

Pour cette année 2022, le groupe Tifra lait a pour objectif de :

- Doublé ses effectifs en personnel et son chiffre d'affaire.
- Accroître la satisfaction des clients.
- Augmenter la valeur de production.
- Quadrupler son activité et élargir son offre ;
- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La prévention des risques des parties intéressées.
- La formalisation du personnel sur l'environnement.
- Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;

1.4 Activités de la SARL Tifra lait :

Tifra lait dispose comme toute entreprise, d'un organigramme qui définit les postes de travail et qui décrit pour chaque responsable de la structure, les tâches principales et secondaires. (

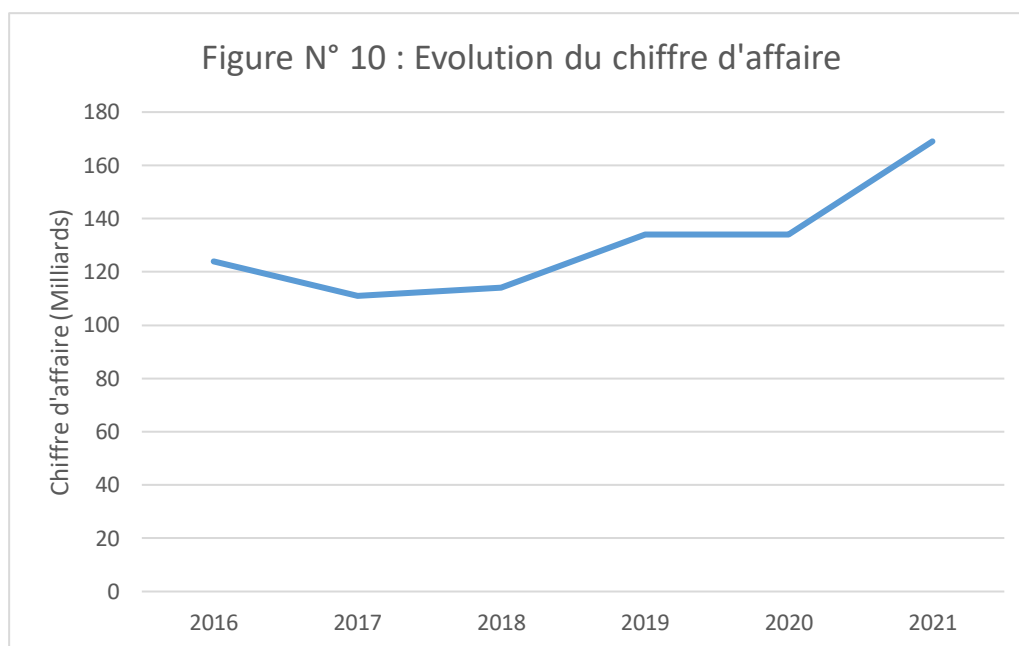
1.5 Evaluation du chiffre d'affaire

Tableau N° 4 : Le chiffre d'affaires réalisées par l'entreprise de 2016 à 2021.

Année	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire (Milliards)	124	111	114	134	134	169

Source : Données de l'entreprise Tifra lait 2022

Chapitre III



Le chiffre d'affaire évolue durant les quatre (04) dernières années et cela signifie aussi l'évolution des ventes et les prix de vente des marchandises.

1.6 Présentation de la méthodologie de recherche

Nous allons présenter l'objet et le déroulement de l'entretien ainsi que sa définition, ses types et les objectifs visés.

1.6.1 Objet de l'enquête

Dans le but de voir en pratique la portée de la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Tifra Lait, et l'impact qu'elle a pu avoir sur l'évolution de l'entreprise, nous avons effectué une enquête auprès des responsables commerciaux et marketing, par le biais d'un entretien. Ce qui nous a permis de vérifier sur le terrain les questions avancées précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise Tifra-Lait à adopter la stratégie de diversification. Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents internes de l'entreprise, notamment des données du service commercial, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

1.6.2 Entretien

Définition

L'entretien est une technique de recueil d'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien directif** : l'enquêteur ne dispose pas de question préalable comme dans le questionnaire mais d'une liste de points précis et relatifs au thème étudié.

Chapitre III

- **L'entretien semi-directif** : il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un trop grand nombre de questions précises (on laisse le choix à l'enquêté de développer tel ou tel thème, on priorise selon son choix).

- **L'entretien non-directif** : le thème n'est pas précis on se rapproche de l'exploration ainsi il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur.

L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de question.

Dans notre cas, celui-ci a été réalisé de la manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des questions avancées, et ceci par les questions portant sur la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Tifra Lait.

1.6.3 Les objectifs recherchés à travers l'entretien

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise Tifra Lait, mener un questionnement auprès des responsables s'avère nécessaire. C'est pour cela que nous avons opté pour un entretien semi-directif. Quant aux objectifs recherchés à travers cet entretien, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'entreprise Tifra Lait, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification. A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué un certain nombre d'entretiens avec un ensemble d'acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie en l'occurrence la stratégie de diversification, c'est-à-dire les différents responsables de direction commerciale et marketing de l'entreprise en question. Après avoir présenté notre méthodologie de recherche on passe à l'étude critique de l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification de l'entreprise Tifra Lait, et cela en s'appuyant sur les réponses issues d'entretien que nous avons effectué.

1.6.4 Les raisons de diversification de l'entreprise Tifra Lait

D'après leur service commercial, Tifra Lait se diversifie car cela lui permet de répondre aux besoins des consommateurs, ce qui assure leur fidélité à l'entreprise. La réussite du produit leur apporte un bénéfice conséquent, Par cela elle assure sa survie, avec des produits divers et variés, les pertes liées aux produits peu demandés sont comblées par les bénéfices des produits qui touchent une grande part de marché. Et enfin, la diversité de ses produits lui permet d'élargir son marché et de prévoir l'avenir de l'entreprise.

1.6.5 Les motivations du choix de diversification

Quant aux motivations de Tifra Lait, elles se résument à la satisfaction et la fidélisation des clients et surtout être leurs écouteuses, c'est pour cela qu'elle s'efforce d'être la marque préférée des consommateurs algériens.

Chapitre III

1.6.6 Justification du choix des produits laitiers

Le lait représente l'un des plus importants marchés alimentaires de l'Algérie et l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait, c'est un produit à large consommation ; il représente un marché de plus de 3 milliards de litres/ans, c'est pour cette raison que Tifra lait s'est lancé dans la production des produits laitiers, car elle y a trouvé une opportunité.

1.6.7 Les moyens appliqués dans l'analyse de cette démarche stratégique

D'après notre enquête on peut dire que Tifra Lait adopte plusieurs outils d'analyse pour mener à bien son choix stratégique comme l'analyse PESTEL, La grille SWOT, ainsi que la matrice BCG pour cela nous allons les détailler comme suit :

L'analyse PESTEL

D'après les réponses obtenues lors de notre entretien, l'entreprise Tifra Lait utilise l'analyse PESTEL pour un diagnostic à long terme, et cela pour encourager l'entreprise à adopter une démarche globale pour construire la stratégie future pendant la rédaction du business plan.

L'environnement politique : l'environnement politique agroalimentaire a beaucoup évolué ces dernières années en raison de la politique du gouvernement sur l'absorption du taux de chômage en soutenant les investissements.

L'environnement économique : l'entreprise Tifra Lait dépend des importations pour sa matière première, ainsi les nouvelles réglementations concernant les importations peuvent freiner l'élaboration d'un nouveau produit afin de se démarquer de la concurrence.

L'environnement socioculturel : sur ce plan, le mode de consommation des algériens qui veulent la meilleure qualité à un prix raisonnable est la chose que l'entreprise peut satisfaire.

L'environnement technologique : en termes de technologie, il y a une satisfaction pour ce secteur à raison de prise en charge par la recherche et développement, malgré sa cherté.

L'environnement écologique : Obtention de la certification HACCP (Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise / Application des normes d'hygiène internationale.)

L'environnement légal : Tifra Lait est conforme aux normes et lois qui influencent et limite les activités de l'entreprise et des individus.

Elaboration d'une grille SWOT

D'après la responsable marketing, l'analyse SWOT leur permet d'élaborer une stratégie à court terme, pour dégager les grandes lignes stratégiques, ainsi l'analyse SWOT va croiser le diagnostic interne de l'entreprise (ses forces et faiblesses), avec le diagnostic externe (son environnement), dans le but de mettre en relation les forces de l'entreprise avec les opportunités offertes par le marché.

Les forces

- Une augmentation considérable de la production ;
- La variété de la gamme des produits ;

Chapitre III

- Produits disponibles sur tout le territoire national ;
- Résultat net en augmentation

Les faiblesses

- Coût d'achat des matières premières important ;
- Matières premières et emballages importés ;
- Stocks élevés de matières premières et produits finis ;
- Dépendance de l'importation.

Les opportunités

- Les produits laitiers de Tifra Lait sont des biens de base pour tous les foyers algériens.
- L'augmentation des demandes sur tous les produits laitiers.

Les menaces

- Une concurrence intense.
- Les actions entamées par les concurrents directs de l'entreprise, en l'occurrence « Tassili » et « Fermier », pour augmenter ces parts de marché.
- L'importation de la poudre.

Puis l'analyse stratégique passe au second niveau qui est le ciblage en procédant au placement des produit dans **la matrice BCG** selon qu'il soit un produit étoile, vache à lait, en déclin ou poids morts, dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.

1.6.8 Les problèmes rencontrés par Tifra Lait

Selon le service commercial Tifra Lait rencontre certains problèmes :

En interne : la présence proprement dite d'un département stratégie, pèse beaucoup sur l'ensemble des départements particulièrement le département Marketing qui subit la charge de travail car la plupart du temps l'élaboration des stratégies repose sur ce département.

En externe :

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

1.6.9 Les domaines d'activités de Tifra lait

La sarl Tifra lait est une société industrielle ayant pour objet la production des produits laitiers, destinés au grand public et qui sont commercialisé directement par la société à travers un réseau d'agents agréés.

Ces domaines d'activités sont décomposés comme suit :

- DAS 1 : Lait pasteurisé, l'ben Raib.
- DAS 2 : Fromage et camembert
- DAS 3 : Jus

Chapitre III

1.6.10 Les projets de l'entreprise en cours de maturation

En termes de développement, l'entreprise dispose de plusieurs projets diversifiés notamment :

- Extension de l'unité de Tigzirt pour atteindre une capacité de production de 300 .000 L/J en pattes molles et pattes pressées.
- Un projet dans l'aquaculture, élevage de poissons à Tigzirt d'une capacité de 600/ An
- Méga projet pour l'exploitation agricole d'un périmètre de 25000 Hectares à Adrar. Concession sur 40 ans attribués par les services publics.

Section (2) : La stratégie de diversification de l'entreprise Tifra lait

Dans cette section nous procéderons à l'analyse des données que nous avons pu collecter tout en essayant de comparer ce qui a été avancé dans la partie théorique avec ce que nous avons pu constater durant notre stage. Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens avec le service commercial/marketing, afin de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie d'entreprise. Nous avons analysé le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant essentiellement sur les entretiens effectués. Par conséquent, après avoir fait recours à cette méthode d'entretien, nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponses à la problématique. Pour une meilleure méthode de recueil de l'information visant à poser des questions à un certain nombre de travailleurs et cadres de Tifra lait constituant un échantillon représentatif, nous avons réalisé l'enquête comme suit :

2.1les méthodes empiriques

Elles utilisent un choix raisonné et sont utilisées lorsqu'on ne possède pas la liste exhaustive. On distingue trois méthodes empiriques :

- La méthode des quotas : elle consiste à appliquer la structure de la population de base, en utilisant les critères de segmentation (âge, sexe...), sur l'échantillon.
- La méthode des itinéraires : dans ce cas, l'enquêteur se voit imposé un itinéraire sur lequel il va constituer son échantillon.
- La méthode de convenance : elle consiste à repérer rationnellement les répondants, et constituer un échantillon de manière arbitraire. Etant donné que nous ne disposons pas de liste exhaustive des travailleurs dans les unités de Tigzirt et Tizi ouzou, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance. Le choix de cette méthode se justifie par le fait qu'elle est appropriée pour permettre de respecter nos délais qui sont relativement court et surtout pendant la période estivale de congé de plusieurs travailleurs.

2.2La taille de l'échantillon

Le degré de précision des résultats obtenus dépend de la taille de l'échantillon. Cette dernière dépend de :

- La nature de la recherche.

Chapitre III

- La nature des analyses statistiques antérieurs.
- Mode d'administration.
- La taille de la population.
- La méthode de la population.
- La méthode d'échantillonnage retenue.
- Degré de précision recherché.
- Contraintes de temps et de budget.

Une formule mathématique permet de calculer la taille d'un échantillon en fonction de l'erreur acceptée et du seuil de risque :

$$n = t^2 pq / e^2$$

Avec :

n : la taille de l'échantillon

t : le seuil de risque

p : proposition observée dans l'échantillon

q: p-1

e: erreur acceptée

La taille de notre échantillon est défini selon la méthode de convenance, ainsi nous avons résolu d'interroger 40 travailleurs de Tifra lait indépendamment de leur âge, sexe, poste de travail. Nous avons recueilli 31 réponses, 05 n'ont pas remis le questionnaire et 04 sans avis.

Tableau N° 5 : Taille de l'échantillon

Total de l'échantillon	Ayant répondu au questionnaire	N'ayant pas remis le questionnaire	N'ayant pas émis leur avis
40	31	05	04

Source : Etabli par nous-mêmes

2.3Le questionnaire

La collecte de l'information est la partie concrète de l'étude, qui comprend l'élaboration et l'administration du questionnaire. Un questionnaire est constitué d'un ensemble de questions programmées selon un ordre et une logistique prédéfinis, et qui sont élaborées en fonction des informations recherchées et des objectifs de l'étude.

Notre questionnaire est constitué de 22 questions :

- 12 questions fermées choix unique.
- 04 questions fermées choix dichotomique.
- 06 questions fermées choix multiples.

2.3.1 Mode d'administration du questionnaire

Nous avons choisi le mode d'administration en face à face car c'est le seul moyen le plus fiable pour le recueil d'information, c'est le plus privilégié pour ce type d'enquête.

2.4Analyse et interprétation des résultats

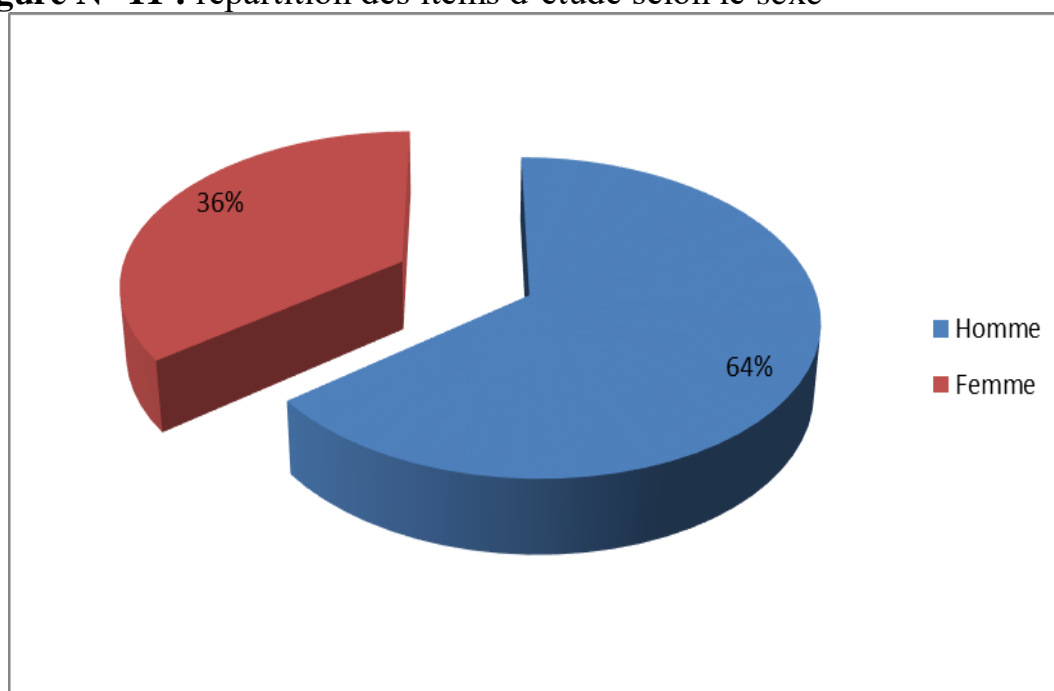
2.4.1 Dépouillement par tri

Chapitre III

Tableau N° 6 : Répartition des items d'étude selon le sexe

sexe	Fréquence	pourcentage
Homme	20	64.5%
Femme	11	35.5%
Total	31	100%

Figure N° 11 : répartition des items d'étude selon le sexe



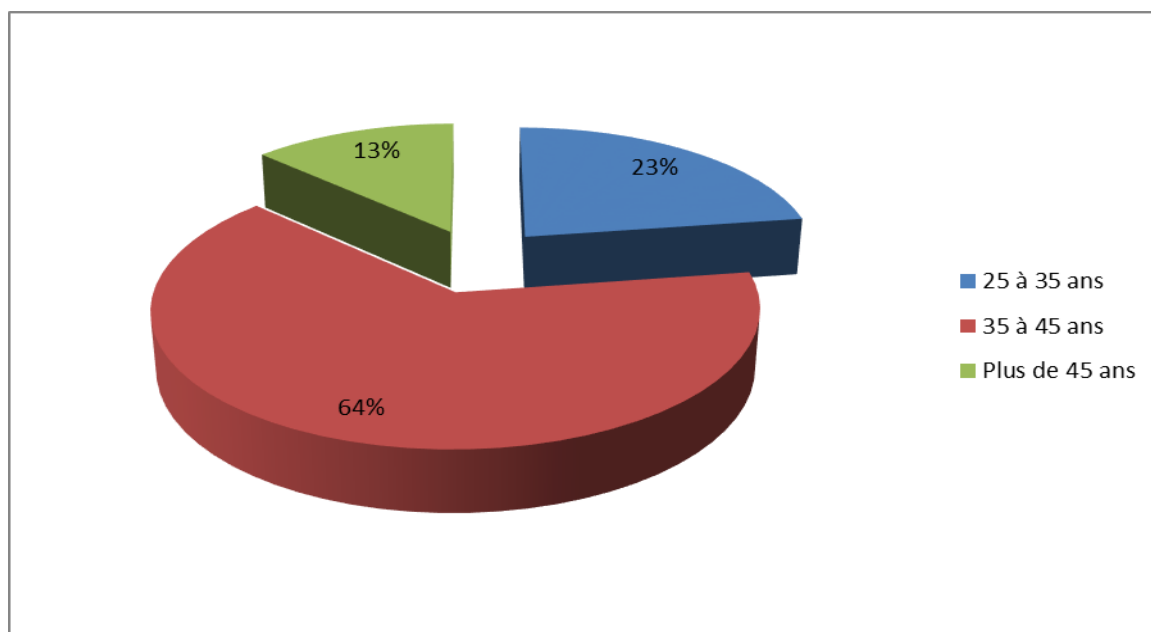
Il ressort clairement des résultats du tableau ci-dessus que le nombre d'hommes est plus élevé que le nombre des femmes.

Tableau N° 7 : Répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'âge.

âge	Fréquence	Pourcentage
25 à 35 ans	7	22.6%
35 à 45 ans	20	64.5%
Plus de 45 ans	4	12.9%
Total	31	100%

Chapitre III

Figure N° 12 : répartition des membres de l'échantillon selon la variable d'âge



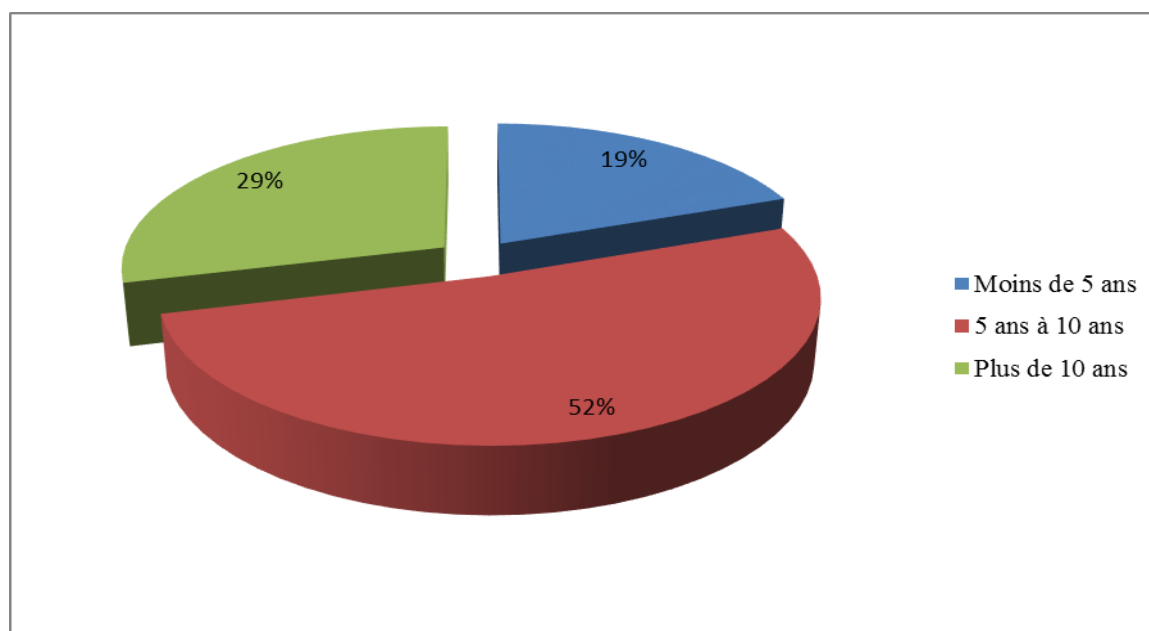
A la lecture des résultats du tableau 7, on constate que la tranche d'âge de 35 à 45 ans est plus représentative dans notre étude.

Tableau N° 8 : Répartition des items d'étude selon l'ancienneté au travail.

Ancienneté	fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	6	19.4%
5 ans à 10 ans	16	51.6%
Plus de 10 ans	9	29%
Total	31	100%

Figure N° 13 : répartition des items d'étude selon l'ancienneté au travail.

Chapitre III

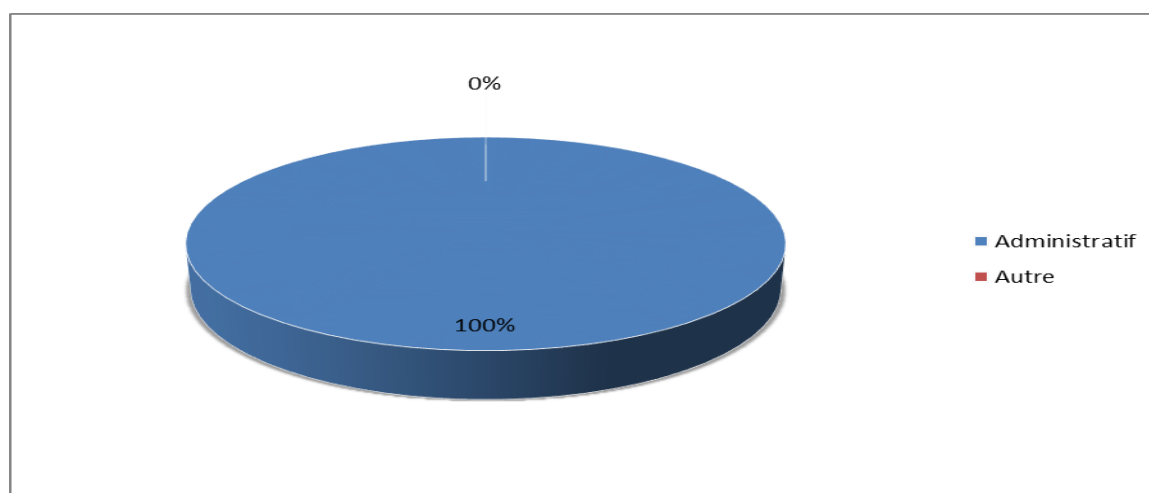


A la lecture des résultats du tableau 8, on remarque le nombre des travailleurs dont l'ancienneté de 5 à 10 ans est la plus représentée.

Tableau N° 9 : répartition des items d'étude selon le poste occupé au sein de l'entreprise.

Poste	Fréquence	Pourcentage
Administratif	31	100%
Autre	0	0.0%
Total	31	100%

Figure N° 14 : répartition des items d'étude selon le poste occupé au sein de l'entreprise.



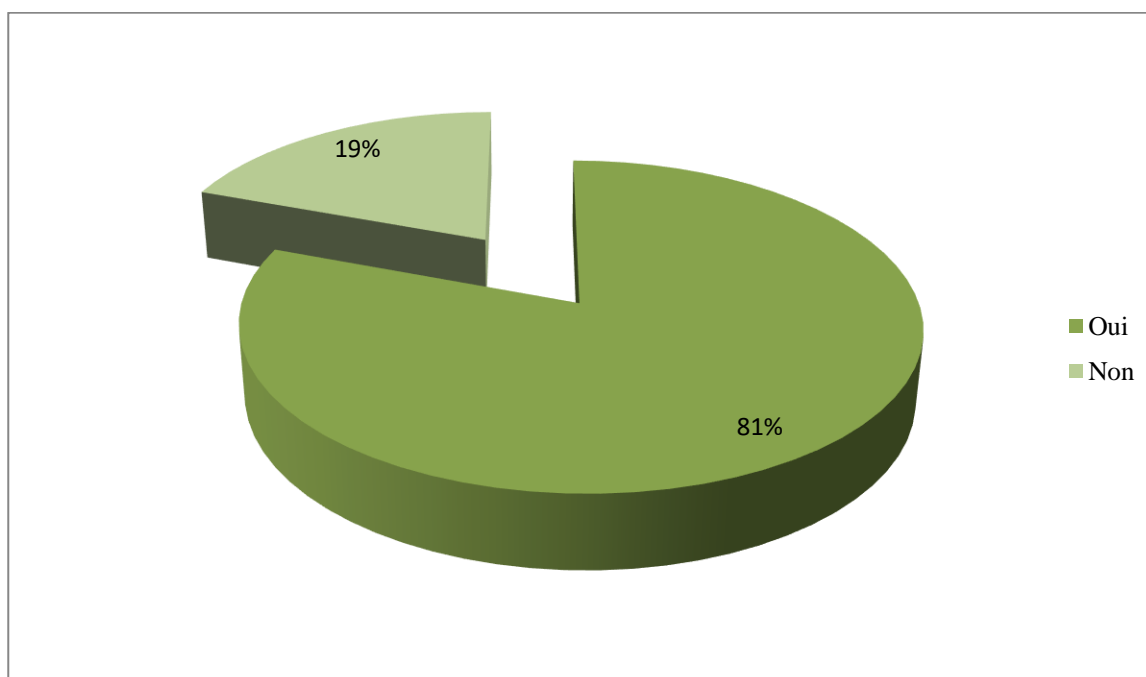
Chapitre III

Notre étude est menée sur les membres de l'échantillon administratif.

Tableau N° 10 : Participez- vous à la prise de décision ?

La réponse	Participez- vous à la prise de décision	
	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	80.6%
Non	6	19.4%
Total	31	100%

Figure N° 15 : participation à la prise de décision



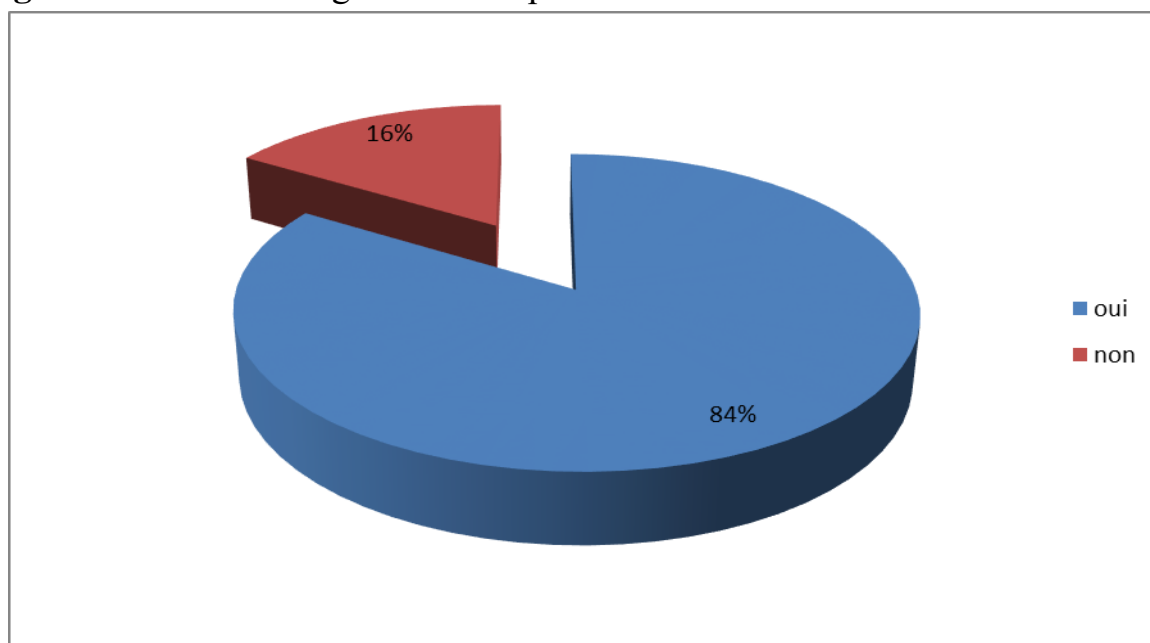
Il ressort du tableau 10 que l'étude menée sur les membres de l'échantillon montre que la majorité participe à la prise de décision.

Tableau N°11 : La stratégie de l'entreprise Tifra lait est-elle basé sur la diversification ?

La réponse	La stratégie de l'entreprise Tifra lait est-elle basé sur la diversification ?	
	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	83.9%
Non	5	16.1%
Total	31	100%

Chapitre III

Figure N° 16 : la stratégie de l'entreprise Tifra lait

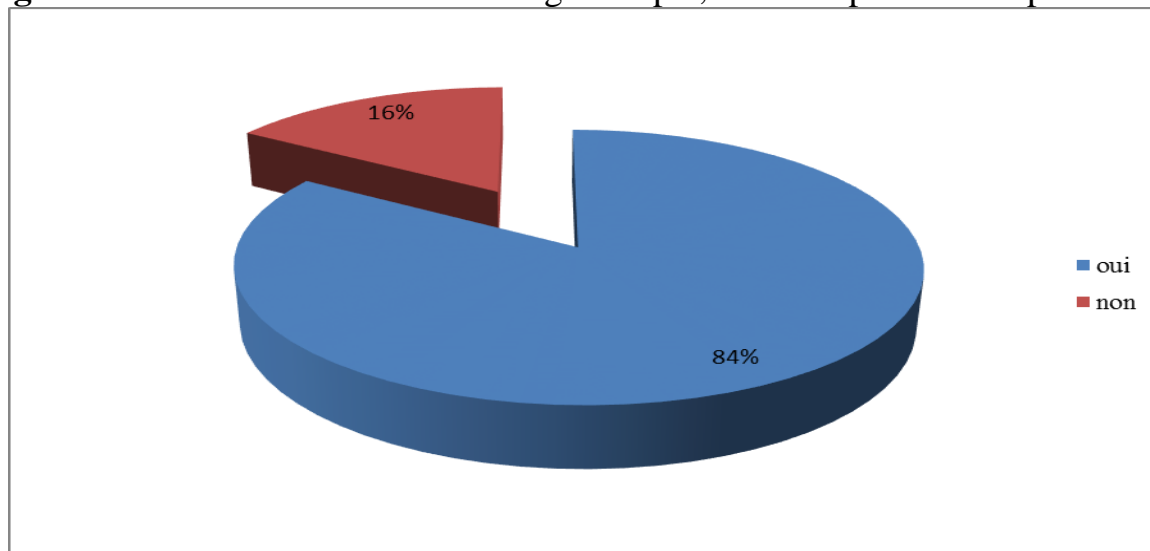


Il ressort du tableau 11 que l'étude menée sur les membres de l'échantillon montre que la stratégie de l'entreprise Tifra lait est basée sur la diversification.

Tableau N° 12 : Le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra lait ?

La réponse	Le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra lait ?	
	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	83.9%
Non	5	16.1%
Total	31	100%

Figure N° 17 : le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra lait.



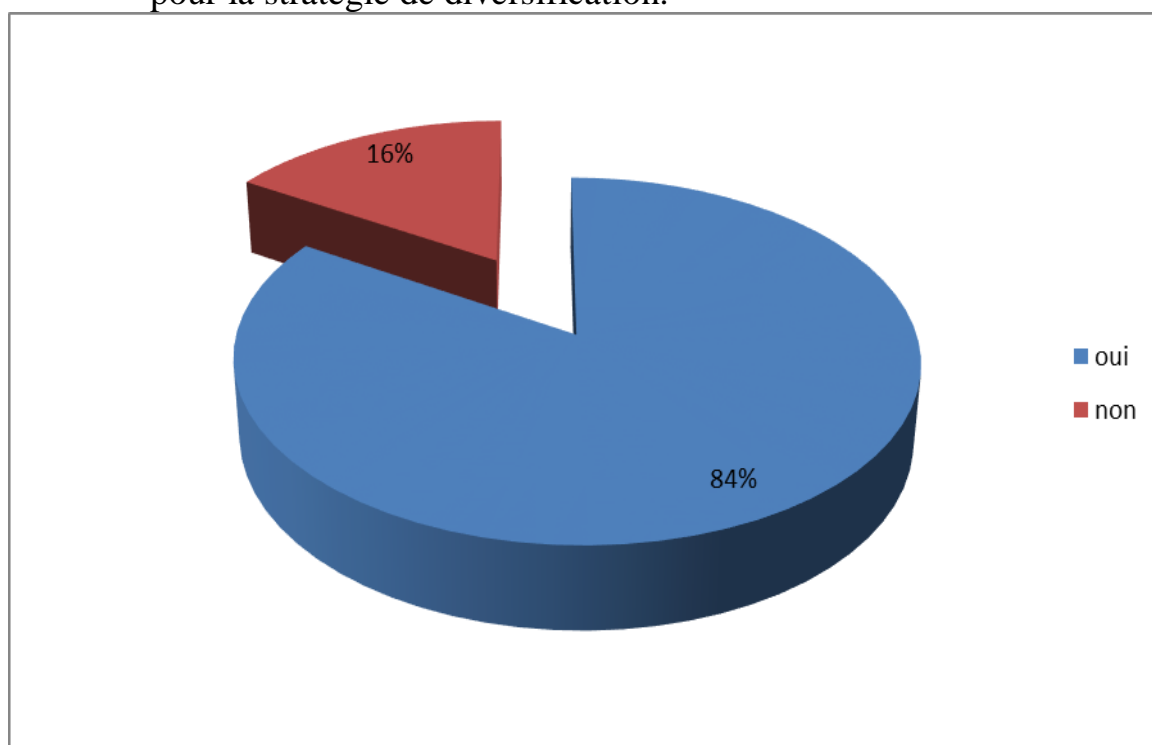
Chapitre III

A la question du contrôle de la stratégie adopté est-il un point nodal pour Tifra lait la grande majorité ont répondu que Oui.

Tableau N°13 : la demande du consommateur est-elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification ?

La réponse	la demande du consommateur est-elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification ?	
	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	83.9%
Non	5	16.1%
Total	31	100%

Figure N° 18 : la demande du consommateur est-elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification.



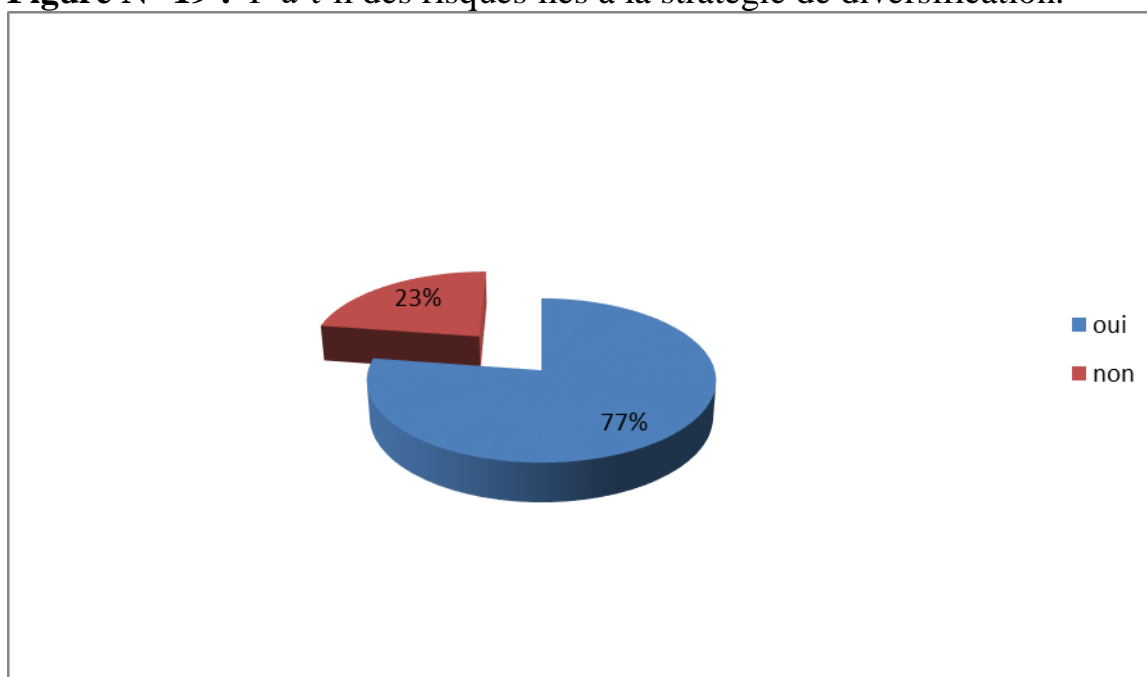
Il ressort des résultats à la question des membres de l'échantillon étudié majoritairement la demande du consommateur est prise en compte.

Chapitre III

Tableau N° 14 : y'a t ils des risques liés à la stratégie de diversification ?

La réponse	y'a t ils des risques liés à la stratégie de diversification ?	
	Fréquence	Pourcentage
Oui	24	77.4%
Non	7	22.6%
Total	31	100%

Figure N° 19 : Y'a-t-il des risques liés à la stratégie de diversification.



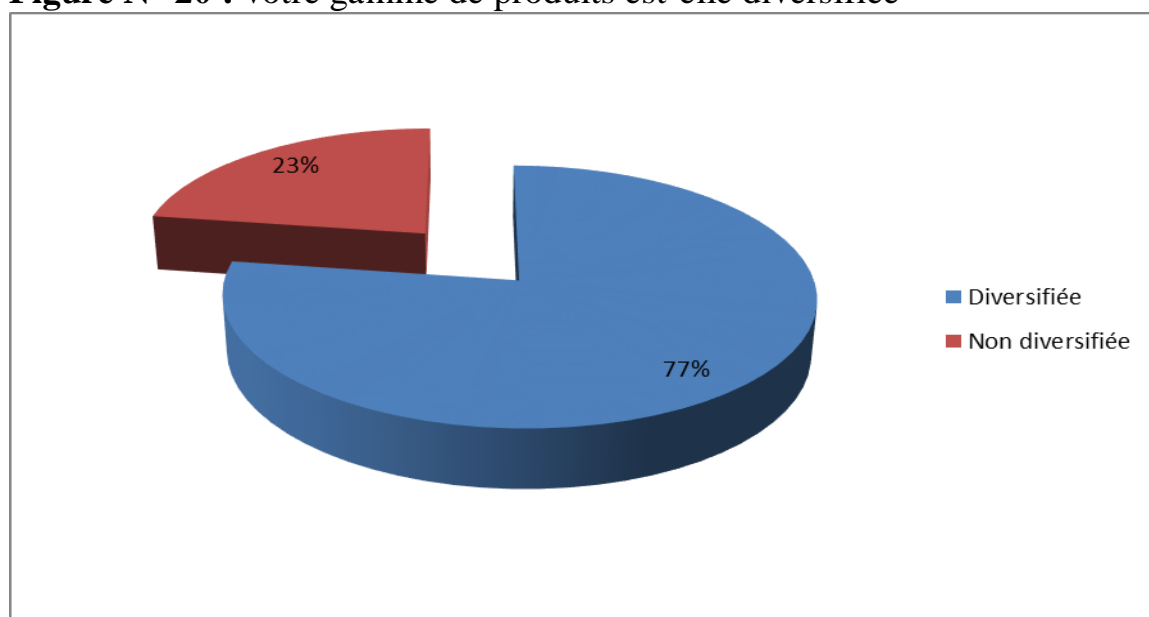
A la question des risques liés à la stratégie de diversification un grand nombre des personnes interrogées attestent que la présence de risques n'est pas exclue.

Tableau N° 15 : Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?

La réponse	Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?	
	Fréquence	Pourcentage
Diversifiée	24	77.4%
Non diversifiée	7	22.6%
Total	31	100%

Chapitre III

Figure N° 20 : votre gamme de produits est-elle diversifiée

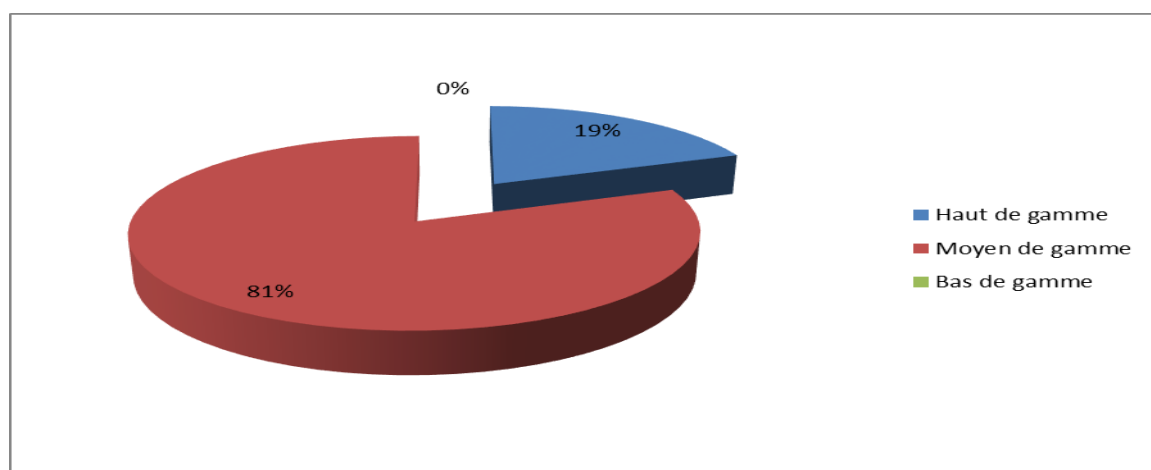


Il ressort des résultats obtenus sur les réponses à la question qu'un nombre important de l'échantillon attestent que la gamme de produits de l'entreprise Tifra lait est diversifiée.

Tableau N° 16 : quelle est la position de vos produits selon la typologie ci-dessus ?

	la position de vos produits selon la typologie	
	Fréquence	Pourcentage
Haut de gamme	6	19.4%
Moyen de gamme	25	80.6%
Bas de gamme	0	0%
Total	31	100%

Figure N° 21 : la position de vos produits selon la typologie



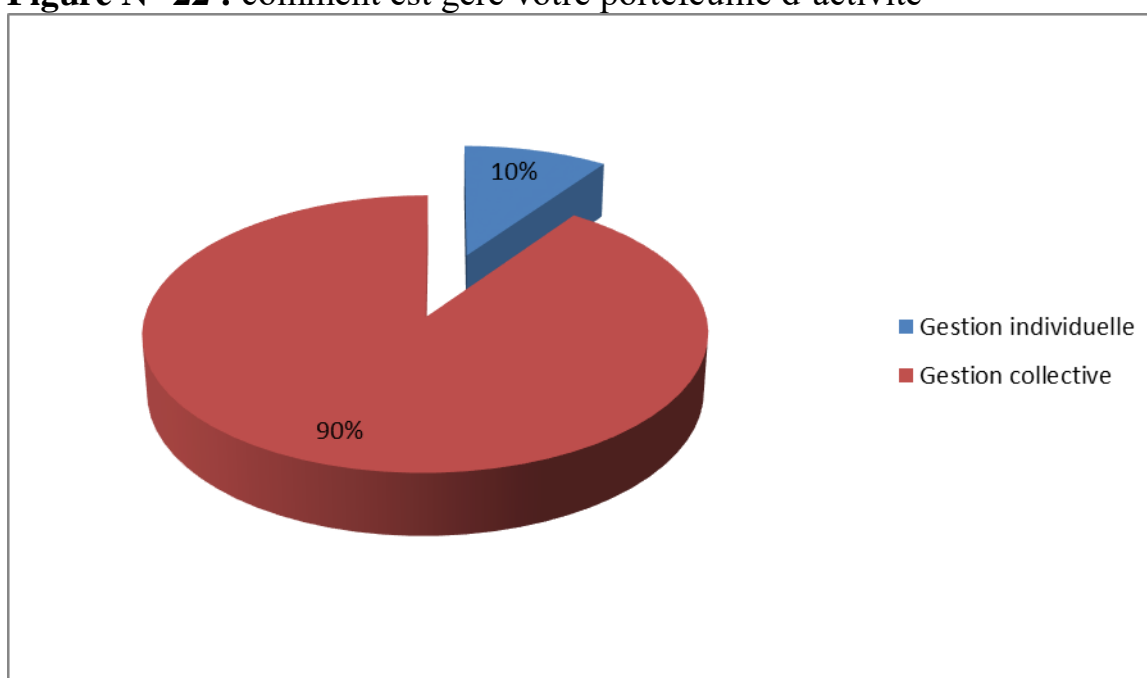
Chapitre III

A la question de la position des produits de Tifra lait selon la typologie les membres interrogés ont répondu majoritairement Moyen de gamme.

Tableau N°17 : comment est géré votre portefeuille d'activité ?

	comment est géré votre portefeuille d'activité ?	
	Fréquence	Pourcentage
Gestion individuelle	3	9.7%
Gestion collective	28	90.3%
Total	31	100%

Figure N° 22 : comment est géré votre portefeuille d'activité



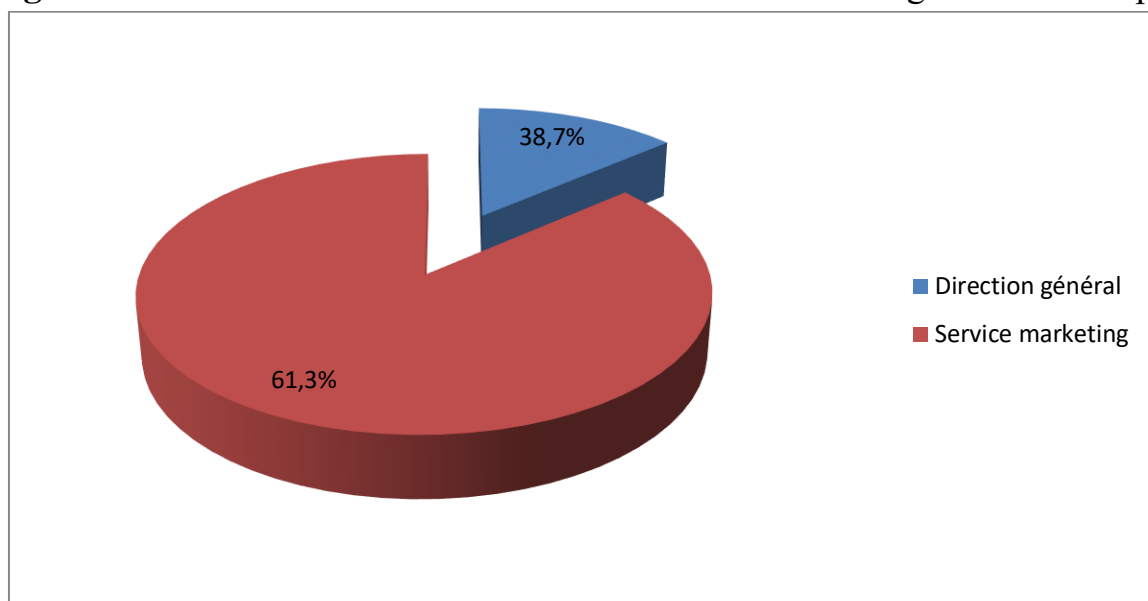
Il apparait clairement des résultats obtenus à la question, que la gestion du portefeuille d'activité est collective.

Tableau N° 18 : Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait

	Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait ?	
	Fréquence	Pourcentage
Direction général	19	61.3%
Service marketing	12	38.7%
Total	31	100%

Chapitre III

Figure N° 23 : les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise



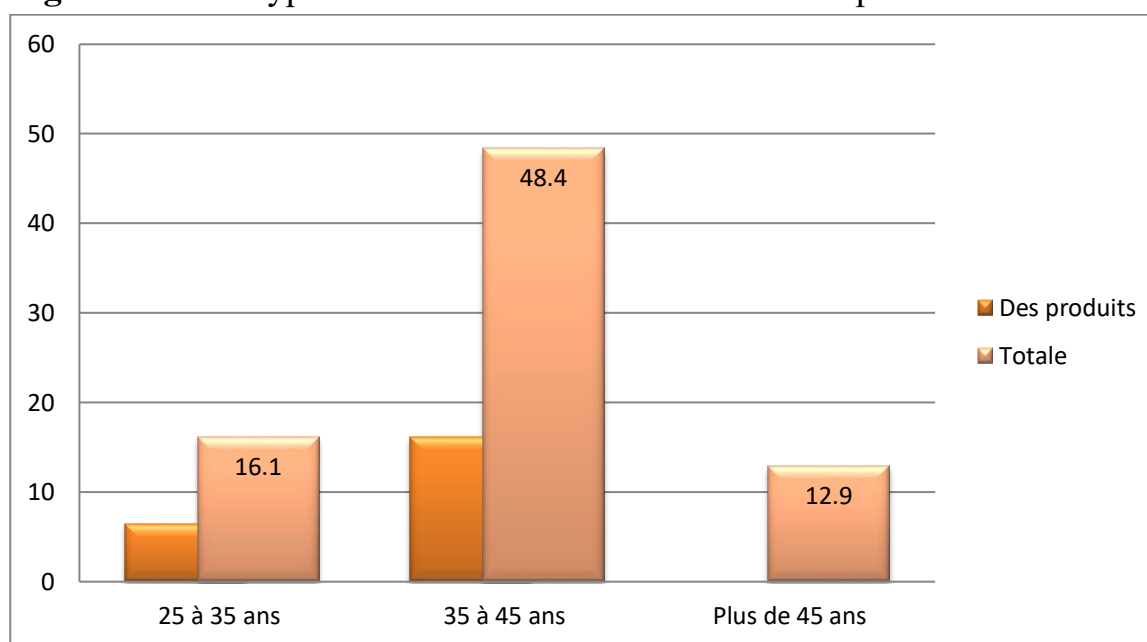
Il apparait clairement des résultats obtenus sur l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait que les avis sont en faveur du service marketing.

Tableau N° 19 : quel type de diversification appliqué au sein de l'entreprise Tifra lait ?

		quel type de diversification appliqué au sein de l'entreprise Tifra lait ?										Total	
		De placement		De confortement		De survie		Des produits		Totale			
		Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
â g e	18 à 25 ans	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	25 à 35 ans	0	0%	0	0%	0	0%	2	6.5 %	5	16.1 %	7	22.6 %
	35 à 45 ans	0	0%	0	0%	0	0%	5	16.1 %	15	48.4 %	20	64.5 %
	Plus de 45 ans	0	0%	0	0%	0	0%	0	3.1 %	4	12.9 %	4	12.9 %
Total		0	0%	0	0%	0	0%	7	32.3 %	24	77.4 %	31	100 %

Chapitre III

Figure N° 24 : Type de diversification au sein de l'entreprise Tifra lait



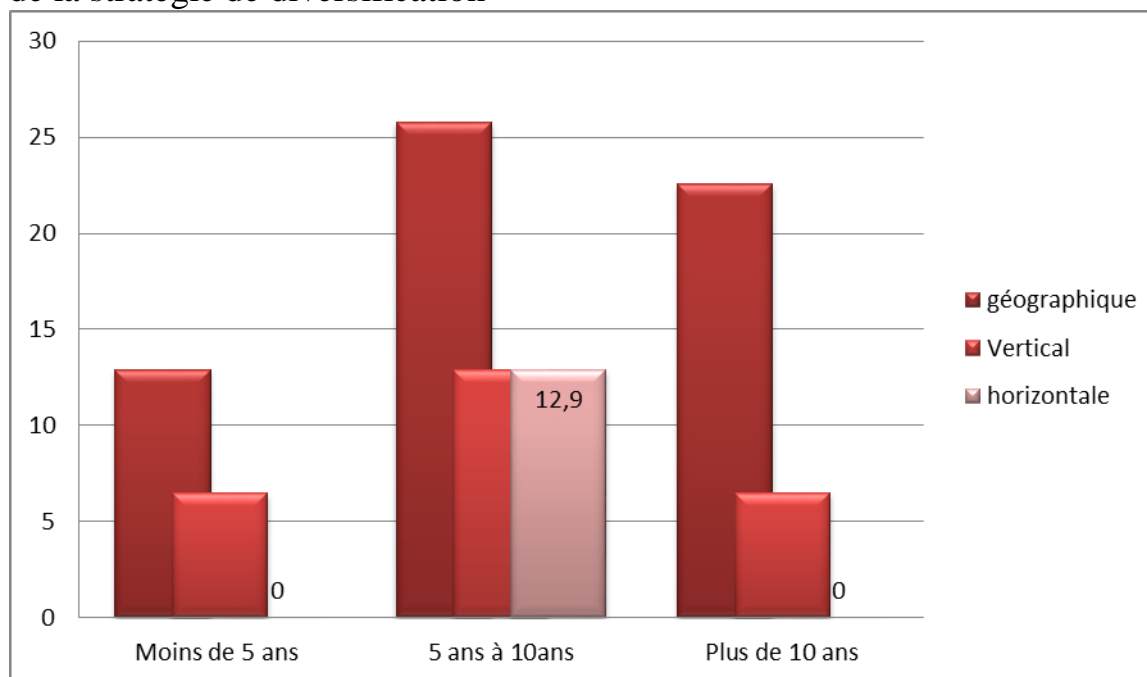
Il apparait des résultats obtenus selon les différentes tranches d'âges que le type de diversification appliqué par l'entreprise Tifra lait est la diversification totale c'est à dire l'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits et aussi la diversification des produits qui consiste à développer de nouveaux produits qu'elle choisit l'entreprise d'offrir sur son marché actuel.

Tableau N° 20 : Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?

		Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?										Total	
		géographique		Vertical		horizontale		concentrique		conglomérale			
		Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
ancienneté	Moins de 5 ans	4	12.9 %	2	6.5 %	0	0.0 %	0	0 %	0	0%	6	19.4 %
	5 ans à 10ans	8	25.8 %	4	12.9 %	4	12.9 %	0	0.0 %	0	0.0 %	16	51.6 %
	Plus de 10 ans	7	22.6 %	2	6.5 %	0	0.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %	9	29%
Total		19	61.3 %	8	25.8 %	4	12.9 %	0	0.0 %	0	0.0 %	31	100 %

Chapitre III

Figure N° 25 : quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification



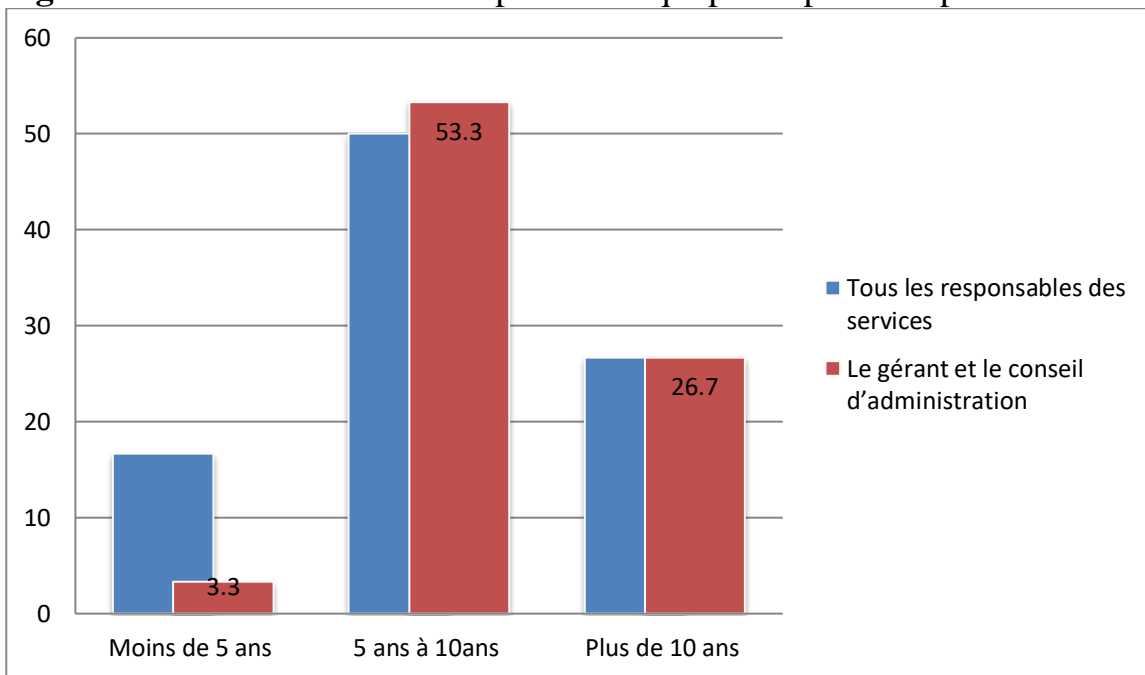
Des résultats du tableau selon l'ancienneté on trouve globalement la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification est mixte, géographique, verticale et horizontale.

Tableau N° 21 : Quels sont les différents responsables qui participent à la prise de décision ?

		Quels sont les différents responsables qui participent à la prise de décision ?				Total	
		Tous les responsables des services		Le gérant et le conseil d'administration			
		Fré	%	Fré	%	Fré	%
An cie nne té	Moins de 5 ans	5	16.7%	1	3.3%	6	20.0%
	5 ans à 10ans	15	50.0%	1	3.3%	16	53.3%
	Plus de 10 ans	8	26.7%	0	0.0%	8	26.7%
Total		28	93.3%	2	6.7%	30	100%

Chapitre III

Figure N° 26 : Les différents responsables qui participent à la prise de décision



Il apparait clairement des résultats obtenus à la question des différents responsables qui participent à la prise de décision, en fonction de l'ancienneté des items de l'échantillon étudié que tous les responsables des services participent à la prise de décision.

Chapitre III

Conclusion :

D'après les résultats que nous avons obtenus on peut dire que l'entreprise Tifra Lait possède un potentiel humain équilibré. Ressources humaines de variable d'âge Juvénile et sénile allant de 25 à plus de 45ans qui sous-entend un bon recrutement. La stabilité du personnel (pour la majorité entre 5 et 10 ans ou plus) est un point fort pour l'entreprise. La gestion de l'entreprise par le management est visible au vu de la gestion collective et la participation des différentes parties à l'élaboration de la stratégie et à la prise de décision. La diversification et le contrôle continu de la stratégie étant un autre point fort de l'entreprise. Tenant compte de la demande des consommateurs et des variations du marché avant d'opter pour la stratégie de diversification permettent à Tifra lait de réduire les risques liés à cette stratégie et de réduire les coûts et surmonter les obstacles avec la possibilité de à la maturation de nouveau projets. La gamme de production comprend en plus de lait de consommation, une variété de fromage et camemberts avec différentes formes et goûts et la position des produits Tifra lait moyen de gamme permet leur accessibilité à un grand public.

La diversification totale veut dire que l'entreprise choisit dans ce cadre à la fois de s'intéresser à de nouveaux marchés et d'offrir de nouveaux produits, et la diversification des produits veut dire que l'entreprise développe de nouveaux produits qu'elle choisit d'offrir sur son marché actuel, ainsi que les voies de diversification géographique, verticale et horizontale avec des objectifs bien définis pour la satisfaction consommateur, la concurrence du marché et le souci d'élargir le public consommateur sont des facteurs en faveur de l'entreprise Tifra lait.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises évoluent dans un environnement instable, la croissance démographique qu'a connue notre pays a engendré une concurrence accrue. De ce fait, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés accentuent la concurrence et rende l'environnement de l'entreprise incertain.

Cependant, la stratégie permet à l'entreprise de développer de nouvelles activités auxquelles elle n'était pas prédestinée, pour qu'elle puisse rester compétitive et qu'elle atteigne la taille critique nécessaire pour exister.

La diversification est un choix stratégique possible qui vise à proposer des produits diversifiés sur des marchés différents, exigeant la mise en œuvre de compétences nouvelles.

La stratégie de diversification constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent pour réduire les risques liés au déclin des activités de base des entreprises, si on considère la diversification comme un mouvement qui permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités, on peut comprendre que c'est une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité.

L'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise Tifra Lait nous a permis d'avoir une idée claire et de tirer un certain nombre d'information pertinentes sur la démarche stratégique et la stratégie de diversification adopté par celle-ci. Ainsi, objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

L'orientation stratégique est un ensemble de décisions prises afin d'atteindre un objectif et qui orientent à long terme les activités et structures de l'entreprise.

L'étude que nous avons menée au sein de Tifra Lait nous a permis de voir de plus près la place qu'elle occupe dans l'économie algérienne, ainsi l'importance qu'elle donne cette dernière a la stratégie de diversification.

D'après les informations recueillies et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée auprès du service commercial et marketing, dont l'objectif est de répondre à notre question principale, nous avons aboutis à la conclusion suivante :

La stratégie de diversification mise en place au sein de l'entreprise Tifra lait est la diversification totale et des produits, lui permis de devenir une entreprise compétitive qui influe directement sur le marché national. Elle a aussi réussi en dépit de tout à se développer et à faire face à la concurrence au sein du marché laitier.

Toutefois, cette enquête a buté sur plusieurs obstacles, dont les principaux sont les suivants :

- Le manque de temps ;
- Le questionnaire étant distribué pendant la période estivale, plusieurs personnes de notre échantillon sortis en congé ce qui nous a obligé à attendre leur retour.
- On n'a pas pu avoir d'autres informations à notre thématique sous prétexte de documents confidentiels.

Annexes

ANNEXE N°01 : LE QUESTIONNAIRE

AXE 1 : Identifiant du répondant

1-Etes-vous ?

Un Homme

Une Femme

2-Quel est votre âge ?

18 à 25 ans

25 à 35 ans

35 à 45 ans

Plus de 45 ans

3-L'ancienneté au travail ?

Moins de 5 ans

5ans à 10 ans

Plus de 10 ans

4-Poste occupé au sein de l'entreprise ?

Administratif

Autre

AXE 2 : le déroulement de la démarche stratégique

Questions	Réponses	OUI	NON
1- Participez-vous à la prise de décision ?			
2- La stratégie de l'entreprise Tifra lait est-elle basée sur la diversification ?			
3- Le contrôle de la stratégie adopté, est-il un point nodal pour Tifra Lait ?			
4- La demande du consommateur est- elle prise en compte avant d'opter pour la stratégie de diversification ?			
5- Pour la mise en œuvre de cette stratégie Tifra Lait a t- elle souvent surmonté quelques obstacles ?			
6- Y'a-t-il des risques liés à la stratégie de diversification ?			
7- Pestel et Swoot sont-ils des outils d'analyse utilisés par Tifra lait ?			
8- Avez-vous des projets en cours de maturation ?			

Axe 3 : La stratégie de diversification

1-Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?

- Diversifiée
- Non diversifiée

2-Quelle est la position de vos produits selon la typologie ci-dessous ?

- Haut de gamme
- Moyen de gamme
- Bas de gamme

3-Quel est votre portefeuille d'activité ?

- Juvénile
- Sénile
- Equilibré

4-Comment est géré votre portefeuille d'activité ?

- Gestion individuelle par des responsables de produit
- Gestion collective par le département production

5-Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie dans l'entreprise Tifra lait ?

- Direction générale
- Service Marketing

6-Quel type de diversification appliqué au sein de l'entreprise Tifra lait ?

- La diversification de placement
- La diversification de confortement
- La diversification de survie
- La diversification des produits
- La diversification totale

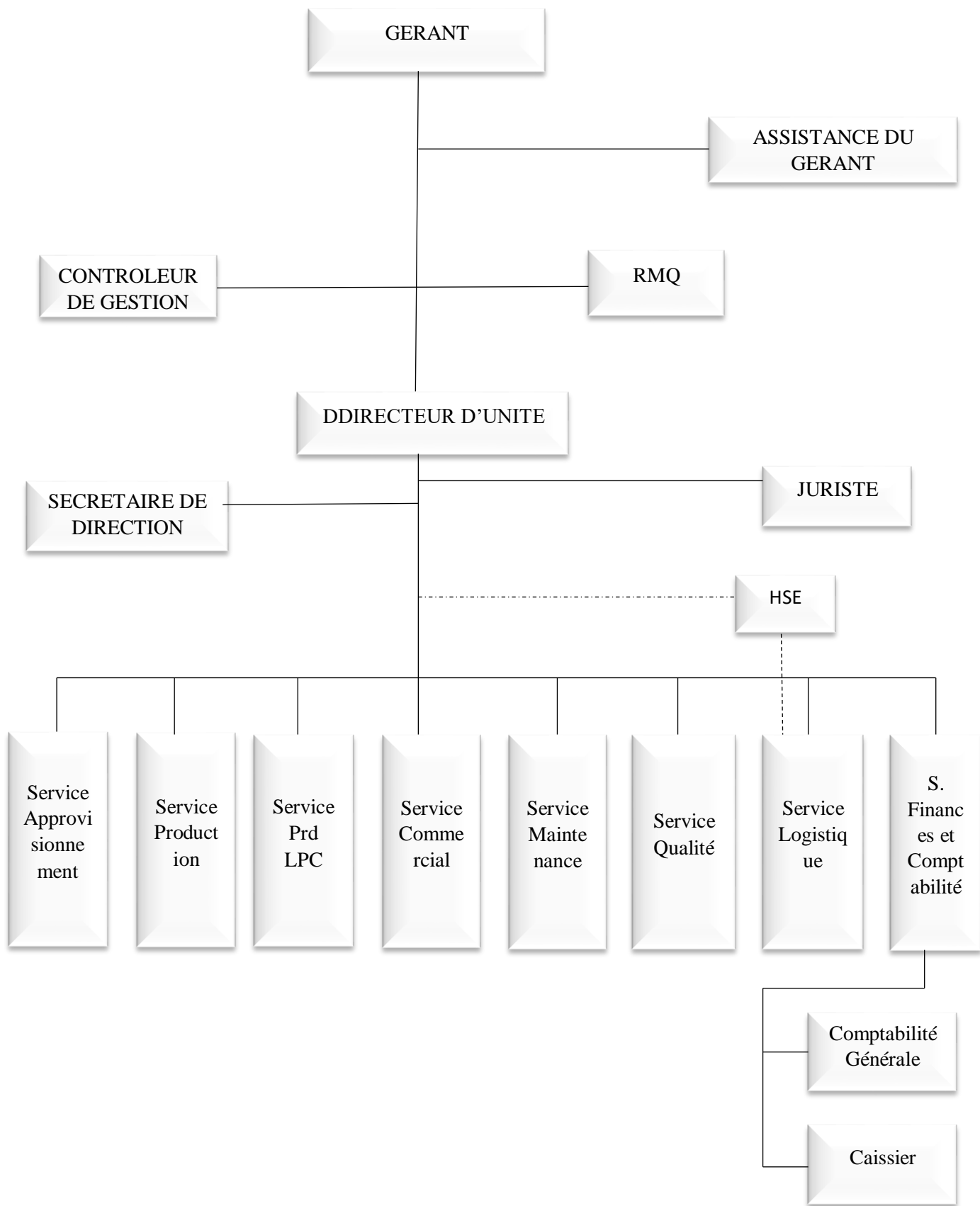
7-Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?

- La diversification géographique
- La diversification verticale : l'intégration
- La diversification horizontale
- La diversification concentrique
- La diversification conglomerale

8- Quels sont différents responsables qui participent à la prise de décision ?

- Tous les responsables des services
- Le gérant et le conseil d'administration

ANNEXE N° 2 : ORGANIGRAMME DE LA SARL TIFRA LAIT (DIRECTION)



Source : Données de l'entreprise Tifra lait 2022

Annexe N° 3 : RESULTATS ET INTERPRETATION AVEC IBM SPSS STATISTIC 2022

Table de fréquences

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide	homme	20	64,5	64,5	64,5
	femme	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 à 35 ans	7	22,6	22,6	22,6
	35 à 45 ans	20	64,5	64,5	87,1
	plus de 45 ans	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	6	19,4	19,4	19,4
	5 ans à 10 ans	16	51,6	51,6	71,0
	plus de 10 ans	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

axe2q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	25	80,6	80,6	80,6
	NON	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

axe2q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	26	83,9	83,9	83,9
	NON	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

axe2q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	26	83,9	83,9	83,9
	NON	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

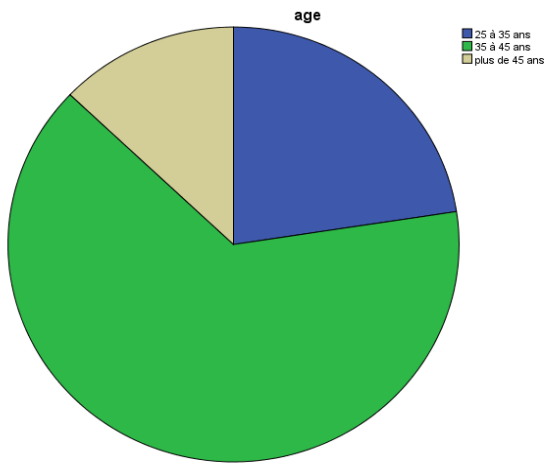
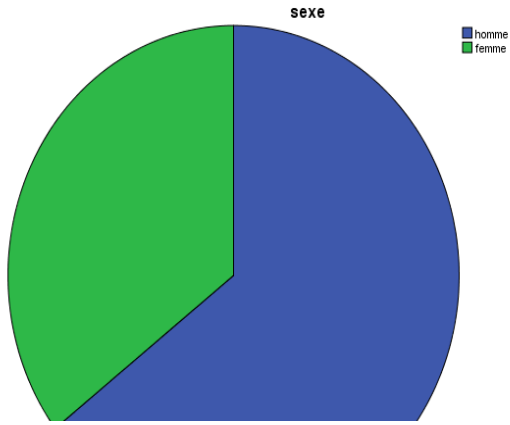
axe2q6

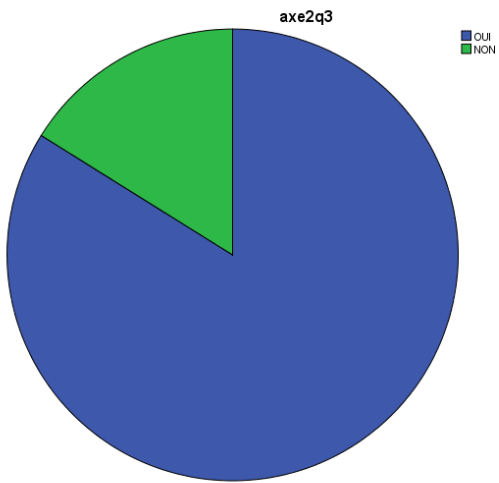
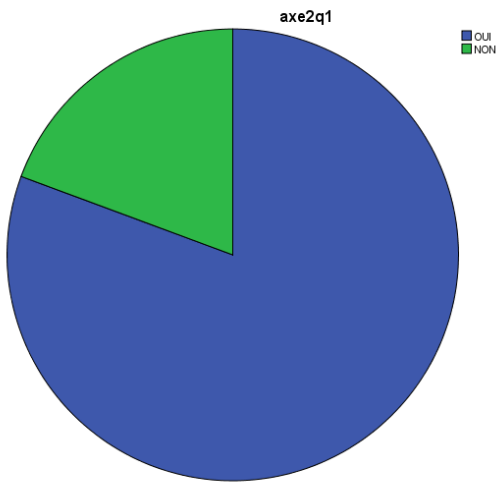
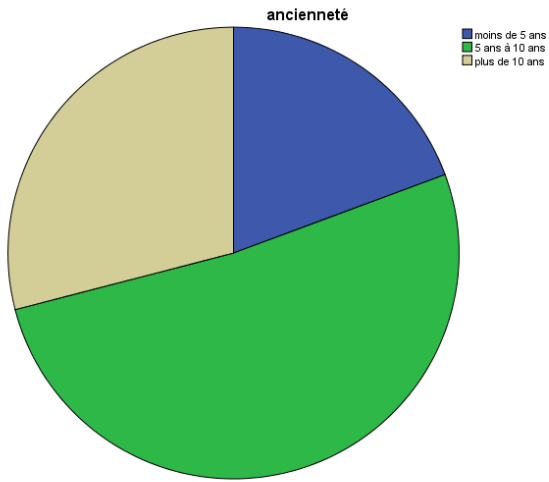
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	26	83,9	83,9	83,9
	NON	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

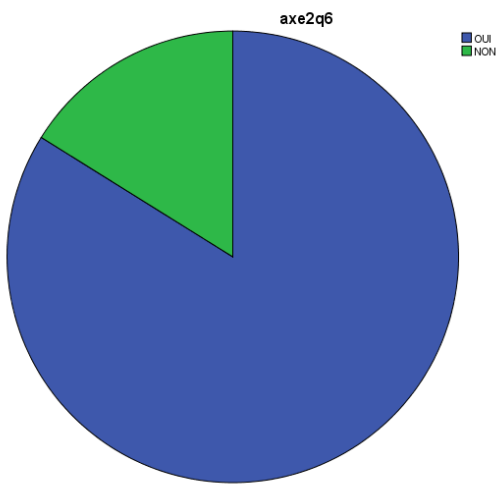
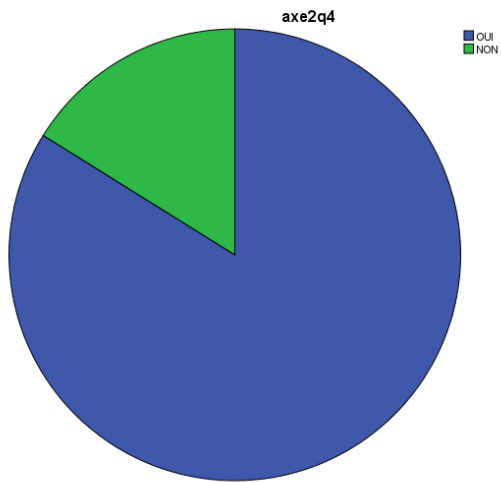
axe2q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	24	77,4	77,4	77,4
	NON	7	22,6	22,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

Graphique circulaire





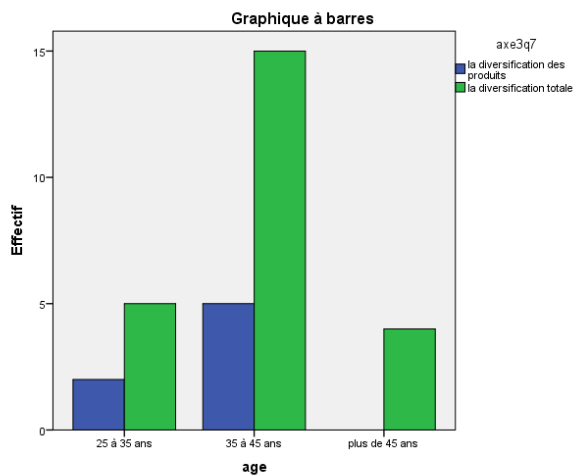


Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
age * axe3q7	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Tableau croisé age * axe3q7

	age		axe3q7		Total
			la diversification des produits	la diversification totale	
25 à 35 ans	Effectif		2	5	7
		% dans age	28,6%	71,4%	100,0%
		% dans axe3q7	28,6%	20,8%	22,6%
		% du total	6,5%	16,1%	22,6%
35 à 45 ans	Effectif		5	15	20
		% dans age	25,0%	75,0%	100,0%
		% dans axe3q7	71,4%	62,5%	64,5%
		% du total	16,1%	48,4%	64,5%
plus de 45 ans	Effectif		0	4	4
		% dans age	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans axe3q7	0,0%	16,7%	12,9%
		% du total	0,0%	12,9%	12,9%
Total	Effectif		7	24	31
		% dans age	22,6%	77,4%	100,0%
		% dans axe3q7	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	22,6%	77,4%	100,0%



Récapitulatif de traitement des observations

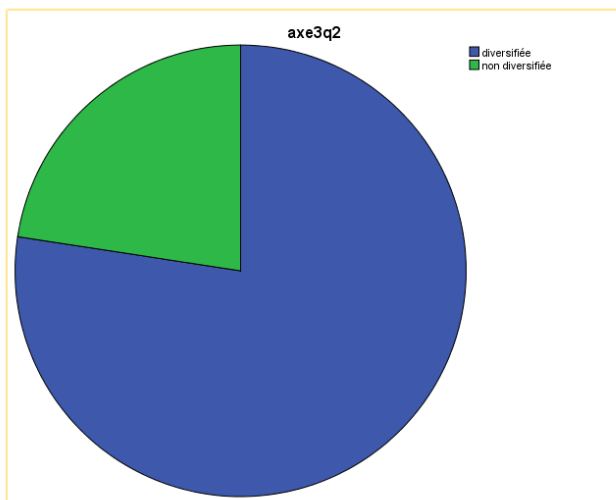
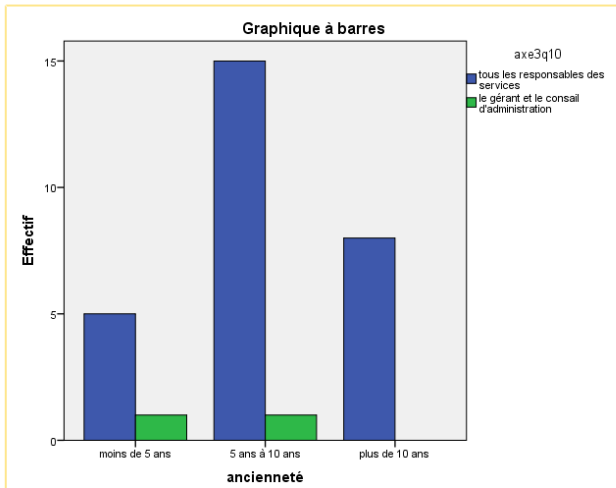
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
ancienneté * axe3q8	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%

Tableau croisé ancienneté * axe3q8

			axe3q8			Total
			la diversification géographique	la diversification verticale: l'intégration	la diversification horizontale	
ancienneté	moins de 5 ans	Effectif	4	2	0	6
		% dans ancienneté	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% dans axe3q8	21,1%	25,0%	0,0%	19,4%
		% du total	12,9%	6,5%	0,0%	19,4%
	5 ans à 10 ans	Effectif	8	4	4	16
		% dans ancienneté	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% dans axe3q8	42,1%	50,0%	100,0%	51,6%
		% du total	25,8%	12,9%	12,9%	51,6%
	plus de 10 ans	Effectif	7	2	0	9
		% dans ancienneté	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
		% dans axe3q8	36,8%	25,0%	0,0%	29,0%
		% du total	22,6%	6,5%	0,0%	29,0%
Total	Effectif	19	8	4	31	
	% dans ancienneté	61,3%	25,8%	12,9%	100,0%	
	% dans axe3q8	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	61,3%	25,8%	12,9%	100,0%	

Tableau croisé ancienneté * axe3q10

			axe3q10		Total
			tous les responsables des services	le gérant et le conseil d'administration	
ancienneté	moins de 5 ans	Effectif	5	1	6
		% dans ancienneté	83,3%	16,7%	100,0%
		% dans axe3q10	17,9%	50,0%	20,0%
		% du total	16,7%	3,3%	20,0%
	5 ans à 10 ans	Effectif	15	1	16
		% dans ancienneté	93,8%	6,3%	100,0%
		% dans axe3q10	53,6%	50,0%	53,3%
		% du total	50,0%	3,3%	53,3%
	plus de 10 ans	Effectif	8	0	8
		% dans ancienneté	100,0%	0,0%	100,0%
		% dans axe3q10	28,6%	0,0%	26,7%
		% du total	26,7%	0,0%	26,7%
Total	Effectif	28	2	30	
	% dans ancienneté	93,3%	6,7%	100,0%	
	% dans axe3q10	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	93,3%	6,7%	100,0%	



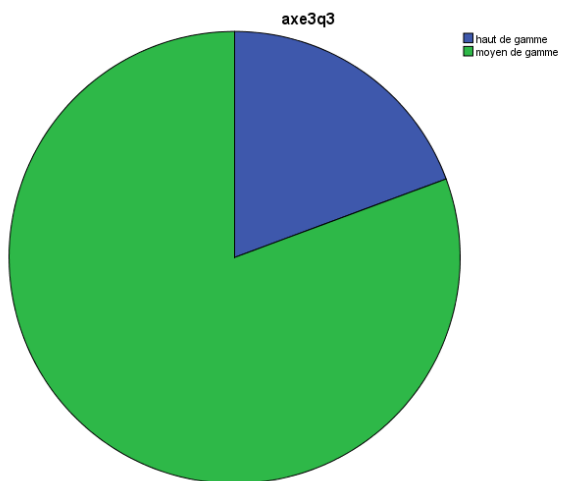
Statistiques

axe3q3

N	Valide	31
	Manquant	0

axe3q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide haut de gamme	6	19,4	19,4	19,4
moyen de gamme	25	80,6	80,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	



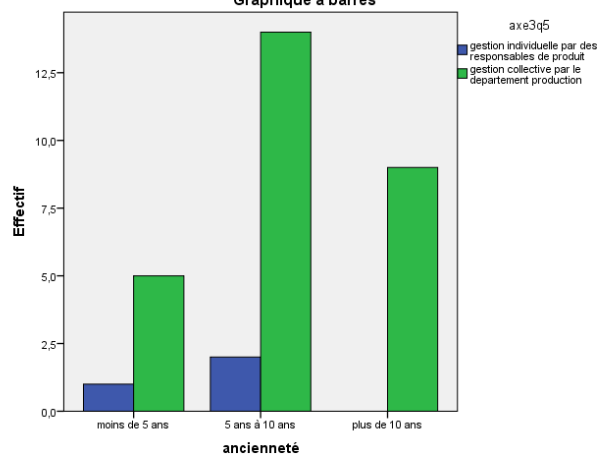
axe3q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	gestion individuelle par des responsables de produit	3	9,7	9,7	9,7
	gestion collective par le département production	28	90,3	90,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tableau croisé ancienneté * axe3q5

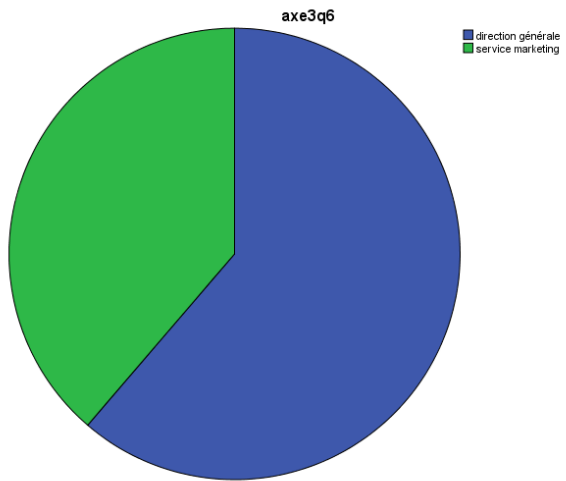
			axe3q5		Total
			gestion individuelle par des responsables de produit	gestion collective par le département production	
ancienneté moins de 5 ans	Effectif		1	5	6
	% dans ancienneté		16,7%	83,3%	100,0%
	% dans axe3q5		33,3%	17,9%	19,4%
	% du total		3,2%	16,1%	19,4%
5 ans à 10 ans	Effectif		2	14	16
	% dans ancienneté		12,5%	87,5%	100,0%
	% dans axe3q5		66,7%	50,0%	51,6%
	% du total		6,5%	45,2%	51,6%
plus de 10 ans	Effectif		0	9	9
	% dans ancienneté		0,0%	100,0%	100,0%
	% dans axe3q5		0,0%	32,1%	29,0%
	% du total		0,0%	29,0%	29,0%
Total	Effectif		3	28	31
	% dans ancienneté		9,7%	90,3%	100,0%
	% dans axe3q5		100,0%	100,0%	100,0%
	% du total		9,7%	90,3%	100,0%

Graphique à barres



axe3q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	direction générale	19	61,3	61,3	61,3
	service marketing	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	



Bibliographie

Ouvrages

- 1- « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989.
- 2- Besseyre Des Horts.C-H Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, marchnesay 1997).
- 3- Calori, Roland et Atamer, Turgul; Diagnostique stratégillue; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997.
- 4- De Woot P, Dictionnaire de la stratégie, édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.
- 5- Détrie, J.P, Analyse concurrentielle ; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.
- 6- Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203.
- 7- GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003.
- 8- Helfer.J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006.
- 9- J.Avenier.M, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997.
- 10- Joffre.P, Koenig.G « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984.
- 11- Johnson Gerry; Kevan Scholes; Richard Whittington; FRERY, Stratégique 7e edition, edition Pearson Education, Paris, 2005.
- 12- Jean louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.
- 13- Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmatton, France,2011.
- 14- Portet. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000.
- 15- Kotler et Dubois, stratégie et structure de l'entreprise, Corlet, Paris, 1989, pag 92.
- 16- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. etGuth WD, (in stratégor, 1997).
- 17- Mintzberg.H, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 18- Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997.
- 19- Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2édit, Paris, 1996.
- 20- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995.
- 21- Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.- 2005.
- 22- Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892.
- 23- Rumelt RP; Diversification strategyand profitability, Strategic Management Journal, 3/4, 1982.
- 24- Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004.

- 26- Mayrhofer Ulrike, Lexifac. Gestion, management stratégique, Editions Bréal, 2007.
- 27- Shumpeter, J. Théorie de développement économique, 1908.
- 28- Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 1997.
- 29- Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005.
- 30- Rochet C. Diversification et redéploiement de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1981.