



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences Economiques

Spécialité : économie et gestion de l'entreprise

Thème :

*La Stratégie de diversification
Cas de l'ENIEM.*

Présenté par :

BELAIZA Amar

AIT LARBI Malika

Dirigé par :

Mr. HAMMACHE Mohand

Devant le jury:

Mr. BABOU Omar:

President

UMMTO

Mr. HAMDAD Toufik:

Examineur

UMMTO

Mr. HAMMACHE Mohand:

Rapporteur

UMMTO

Promotion : 2023/2024

Remerciement

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

Toutes nos infinies gratitudees à Mr HAMMACHE notre professeur encadrent pour sa disponibilité, ses conseils objectifs et ses excellentes orientations. Afin de mener à bien faire.

Nos remerciements s'adressent également aux membre de jury qui ont accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.

A tous le personnel de L'ENIEM de Tizi-Ouzou pour leurs orientations et leurs conseils durant ce stage.

Ainsi qu'à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

Merci

Dédicace

Je dédie notre travail

A mon mari et mes enfants

A mes parents, mes frères et mes sœurs

A mes amies

*A tous les syndicalistes de la faculté des sciences
économique*

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

A mon binôme Amar et sa famille.

Malika

Dédicace

Je dédie notre travail

A ma famille

A mes amis

*A tous les syndicalistes de la faculté des sciences
économique*

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

Amar

Liste des abréviations :

BCG : Boston Consulting Groupe

CA : Chiffre d'affaire

CAF : Capacité d'auto financement

DAS : Domaine D'activité Stratégique

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

LF : loi de finance

MC : Marge Commerciale

NTIC : Nouvelle Technologique d'information et de communication

ONS : Office National des Statistiques

PDM : Part de marcher

PE : Production de l'Exercice

PESTEL : Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal.

RE : Résultats exploitation

REHPCF : Résultat d'exploitation hors produit et charge financière

RN : Résultat Net

SIG : Solde Intermédiaire de gestion

*SWOT : Strenghts, Weaknesses, Opportunities et Threats en français
Force, Faiblesses, Opportunités et Menaces*

TCR : Tableau des comptes de résultats ou Coefficient de température de résistance

VA : Valeur Ajouté

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
N° 01	DAS froid	56
N° 02	DAS cuisson	56
N° 03	DAS climatisation	57
N° 04	Analyse SWOT	60
N° 05	Les chiffres d'affaires de l'ENIEM	62
N° 06	Le marché total d'électroménager	66
N° 07	Taux de croissance pour chaque DAS de l'ENIEM	68
N° 08	Les parts de marché pour les principaux concurrents	69
N° 09	Les parts de marché relative	70
N° 10	La marge commerciale	73
N° 11	Production de l'exercice	74
N° 12	Valeur ajoutée	75

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
N° 01	Matrice BCG	13
N° 02	L'organigramme générale de l'ENIEM	44
N° 03	L'organigramme de l'unité commerciale	50
N° 04	Antennes et dépôt de vente	53
N° 05	La matrice BCG	61
N° 06	La contribution des DAS aux résultats de l'année 2021	63
N° 07	La contribution des DAS aux résultats de l'année 2022	64
N° 08	La matrice BCG de l'ENIEM	72

Introduction générale

On ne peut concevoir l'entreprise comme entité isolée du milieu dans lequel elle évolue. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunité environnemental) ou de manière négative (contrainte environnemental). Au cours de son développement l'entreprise est confrontée à une alternative stratégique majeure. Ou bien elle décide de se diversifier et intervenir dans plusieurs métiers ou bien elle choisit de n'être que dans une seule activité. Dans le premier cas l'entreprise opte pour la variété et doit répartir ses ressources entre plusieurs activités. Dans le second cas, l'entreprise choisit la voie de spécialisation, toutes les ressources sont donc concentrées sur une seule activité.

La diversification s'oppose à la spécialisation elle consiste, pour l'entreprise à se lancer dans des nouveaux domaines d'activité stratégique, et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources générés par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi d'être le résultat de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités.

L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser l'impact de la stratégie de diversification sur les différents résultats de l'entreprise. Nous cherchons donc à répondre à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la stratégie de diversification de L'ENIEM a permis l'amélioration de ses résultats ? »

D'où décolle une série de questionnements :

Introduction générale

Question n°1 : Qu'est-ce que la stratégie de diversification dans le contexte des entreprises ?

Question n°2 : Comment se présente la diversification au sein de l'ENIEM ?

Question n°3 : Quel est l'impact de diversification sur les résultats de l'ENIEM ?

Afin de vérifier si cet objectif de recherche est atteint, certaines hypothèses nous semblent nécessaires et paraissent comme fil conducteur à la clarification de notre problématique.

Les hypothèses

Hypothèse n°1 : La diversification au sein de l'ENIEM s'est traduite par élargissement de son portefeuille d'activité.

Hypothèse n°2 : La diversification a permis à l'ENIEM de conquérir de nouveaux marchés.

Hypothèse n°3 : La diversification a compensé le manque de rentabilité et à générer plus de profits pour l'ENIEM.

Méthodologie de recherche

Etant donné que l'objectif de ce travail est d'analyser l'impact de diversification sur les résultats de l'entreprise, et pour pouvoir répondre à toutes ces questions et mener à bien notre travail de recherche, nous avons effectué une recherche bibliographique et documentaire dans les différentes bibliothèques. Cela nous a permis de collecter des informations et des statistiques tant quantitatives et que qualitative en rapport avec notre thème de recherche. Sur la base de l'information collectée nous avons procédé à l'analyse et traitement des informations recueillies. Aussi nous avons effectué un stage pratique au sein d'une entreprise publique algérienne ENIEM. A ce titre nous allons retenir une

Introduction générale

méthodologie de recherche empirique axée sur les entretiens libres avec les dirigeants de L'ENIEM afin de recueillir les données, analyser et interpréter les résultats d'une manière exhaustive.

Structure de mémoire

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

-Dans le premier chapitre nous allons présenter le fondement théorique et conceptuel de la stratégie de diversification.

Dans le deuxième chapitre nous allons aborder les critères d'évaluation de la performance d'entreprise par rapport à la diversification.

Dans le troisième chapitre nous allons présenter la stratégie de diversification au sein de l'ENIEM (l'aspect concret de la diversification).

Chapitre I :

*Le fondement théorique et
cadre conceptuel de la
stratégie de diversification*

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

Introduction :

Le monde des entreprises est devenu de plus en plus complexe au fil des ans. Cela est dû à plusieurs facteurs externes, comme l'arrivée de la mondialisation, la digitalisation qui a impacté l'organisation même des entreprises et pour finir la crise sanitaire qui n'est à ce jour pas encore terminée et qui a bouleversé le monde professionnel dans le monde entier. Les entreprises connaissent de plus un contexte concurrentiel très soutenu, et ce dans tous les secteurs d'activités.

Pour essayer de contrer cette concurrence omniprésente, celle qui le peuvent tentent de se diversifier pour pouvoir générer des parts de marché supplémentaires et s'assurer d'une échappatoire au cas où une activité ne fonctionnerait plus. En effet le marché est devenu très volatile, tout comme les clients, qui sont toujours plus difficiles à fidéliser

Section 1 : cadre conceptuel de la stratégie :

1-1 L'évolution de la notion de stratégie :

Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu, auteur de l'Art de la guerre dès le IV siècle avant J-C. Le mot vient de grec strategos qui désigne le général, chef de l'armée : de stratos, « armée en ordre de bataille » et agein, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre et le leadership qui doit conduire une armée bien organisée à la victoire, toute en préservant au maximum la vie des soldats. Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation qu'il convient de protéger et d'enrichir.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

Toutefois, l'analogie s'arrête là. Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que les entreprises pour atteindre leurs objectifs et pérenniser.¹

Depuis l'émergence de l'analyse stratégique dans les années 1960, les formes de la concurrence entre les firmes ont changé. Sauf dans de rares secteurs réglementés, ou subsistent des îlots de stabilités, assurant une longue durée de vie aux activités et aux produits, la concurrence porte sur des ressources et, en particulier, celles sur lesquelles toutes les autres sont construites : les savoirs. Ces derniers forment la base la plus stable, bien que soumise à des évolutions constantes et des révolutions épisodiques, sur lesquels les avantages concurrentiels sont finalement construits. Ce sont eux qui doivent donc inspirer les stratégies de long terme de la firme.²

1-2 Définition de la stratégie :

La littérature spécifique sur la stratégie d'entreprise a émergé à la fin des années 1950 et au début des années 1960. Ces travaux ont positionné la stratégie comme discipline à part entière aux cotés de la finance ou du marketing. A partir de là, plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière.³

Selon strategor :(1997) : « La stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance

¹ L- ORTEGA, L- GARRETTE, D- DURAND : STATGOR "Toute la stratégie d'entreprise", DUNOD, Paris, 6eme édition, p3.

² J-C-TARONDEAU, C-HUTTIN : Dictionnaire de STRATEGIE D'ENTREPRISE, 5eme édition, P206

³ S-JOSIEN et SL-kartochian : L'essentiel du management des entreprises, 4eme édition,2015, P121

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »⁴

Selon M. Porter (1986) : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »

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

Selon Chandler : « 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'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.

1-3 Les éléments de la stratégie :

- ✓ **Métier :** Ensemble de savoir-faire commerciale, technologique et organisationnel permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée.
- ✓ **Mission :** Propos fondamental de l'organisation en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise.

⁴ STRATEGOR « Toute la stratégie d'entreprise », DUNOD, Paris, 2013, p7

⁵ A-FIRSIROTU « Stratégie et moteurs de performance » édition Chenelière, 2004, p2

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

- ✓ **Vision ou intention stratégique** : état futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.
- ✓ **But** : Déclaration générale d'intention.
- ✓ **Objectifs** : Quantification ou intention plus précise.
- ✓ **Contrôle** : Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

1-4 Les objectifs de la stratégie :

Les objectifs de la stratégie dépendent de l'entreprise et doivent permettre de satisfaire ses parties prenantes.

- ❖ **Avantage concurrentiel** : C'est le fait pour une entreprise de surpasser ses concurrents. L'entreprise détient alors une position dominante dans son environnement concurrentiel, qui lui permet d'obtenir une rente de situation.
- ❖ **Performance économique** : La stratégie a pour objectif d'améliorer la performance économique des entreprises. Il s'agit d'améliorer la rentabilité donc la valeur financière de l'entreprise.
- ❖ **Créer la valeur** : La stratégie permet de créer de la valeur financière (de faire de profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeurs. Les différentes parties de l'entreprise (salaries, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc. Sont autant de source de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

- ❖ **Pérenniser l'entreprise** : La stratégie de l'entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire stratégique de l'entreprise⁶

2-La démarche stratégique

La démarche stratégique selon le model LGAC développé en 1965 par 4 professeurs de HARVARD : Larned, Christensen, Andrews et Guth. Ce model porte également le nom SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) car il met en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.⁷

2-1 Les étapes de la démarche stratégique :

La démarche stratégique s'effectue en 4 étapes :

2-1-1 Le diagnostic stratégique : Comporte 2 volet

- ✓ **Le volet interne** : Fait la synthèse des forces et faiblesse de l'entreprise.
- ✓ **Le volet externe** : Cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise.

2-1-2 La définitions des objectifs : Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec : ce

⁶D-CHABAULT, Ressource.aunege.fr « Stratégie de l'entreprise » consulté le 23/05/2024 à 9H24.

⁷ STRATEGOR « Toute la stratégie d'entreprise », DUNOD, Paris, 2013, p10

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

que l'entreprise veut faire (ses **finalités**), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses **ressources** et ses **compétences**), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les **opportunités** et éviter les **menaces** de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des **obligations et des pressions sociales** qui s'exercent sur elle).

2-1-3 La mise en œuvre de la stratégie : Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

2-1-4 Le contrôle stratégique : Permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

3- Analyse PESTEL :

En marketing et en stratégie et gestion de l'entreprise l'analyse PESTEL sert à étudier l'influence des facteurs environnementaux sur la vie de l'entreprise. C'est une vision d'entreprise dans son milieu, selon six critères différents. La première lettre de chacune d'eux constitue l'acronyme PESTEL.⁸

⁸ D-CHABAULT, Ressource.auneg.fr « Stratégie de l'entreprise » consulté le 23/05/2024 à 9H24.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

1. L'environnement politique : Analyse du contexte politique, de la stabilité des gouvernements et des politiques, des tendances fiscales...

2. L'environnement économique : Analyse du cycle économique, de la croissance économique, du pouvoir d'achat, des taux d'intérêt, de la politique monétaire, du taux d'inflation, de l'évolution du chômage...

3. L'environnement socio-culturel : Analyse de la démographie et de ses évolutions, observation de la composition socio-culturelle de la population, de ses comportements et modes de consommation (éducation, travail, loisirs...)

4. L'environnement technologique : Analyse de la politique publique de R&D, des tendances en matière d'innovation, étude des dépenses privées de R&D...

5. Les facteurs environnementaux ou écologiques : Analyse des réglementations et des tendances relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie

6. Environnement légal : Analyse des lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité...

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

Section 2 : Le portefeuille d'activité :

2-1 Définition : Le portefeuille d'activité est l'ensemble des secteurs d'activités dans lesquels une entreprise est présente. En effet pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents.⁹

2-2 Le but de portefeuille d'activité :

Il est important de bien connaître son portefeuille d'activité. L'entreprise en effet est en mesure, sur cette base, d'isoler chaque domaine d'activité stratégique pour :

- Affiner sa cible de clientèle et établir une stratégie de communication efficace pour chaque DAS.
- Identifier les concurrents sur chaque DAS, pour faire une veille concurrentielle de manière à innover.
- Recruter des profils métier adaptés à chaque DAS
- Trouver les fournisseurs adaptés. Vise ainsi un objectif de développement de l'activité globale de l'entreprise.
- L'analyse globale de portefeuille d'activité permet d'affiner le modèle commercial de l'entreprise. Avec une vue d'ensemble sur le portefeuille d'activité en effet, l'entreprise identifie facilement les opportunités à saisir au fil du temps : opportunités de diversification dans d'autres DAS, équilibrage des

⁹Y-BOUGOIN « Portefeuille d'activité » in blog.hubspot.fr 2023 P6

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

allocations de ressources au DAS existants. Le but est d'avoir un portefeuille d'activité toujours équilibré, pour assurer la pérennité de l'entreprise.¹⁰

2-3 Analyse de portefeuille d'activité :

L'entreprise commence par identifier clairement chaque DAS, pour élaborer son portefeuille. A partir de là, l'usage d'une matrice est recommandé. Cet outil d'aide à la décision offre une représentation graphique du portefeuille, pour apprécier la répartition équilibrée DAS.

Cette équilibre est notamment apprécié en égard au degré de maturité, au potentiel de croissance, aux risques, à la rentabilité ou encore au besoin de financement des DAS.

Le portefeuille est équilibré s'il inclut un DAS risqué à fort potentiel de croissance et un DAS très rentable mais bien tôt obsolète. Deux variables sont utilisées par la matrice : l'attrait de domaine d'activité, qui nécessite une analyse externe et la position concurrentielle de l'entreprise, qui suppose une analyse interne. L'interprétation de la matrice peut donner lieu à trois résultats :

-Le portefeuille juvénile : Il existe un déséquilibre car les activités en démarrage ou en croissance prédominent, faisant émerger un risque et un besoin en financement.

-Le portefeuille pénible : le déséquilibre est marqué par la prédominance d'activité rentable, mais peut tourner vers l'avenir. Sans investissement dans des activités à fort potentiel de croissance.

¹⁰Y-BOUGOIN « portefeuille d'activité »in blog.hubspot.fr 2023 P10

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

-Le portefeuille équilibré se compose du suffisamment d'activités mature financer les activités en croissance.¹¹

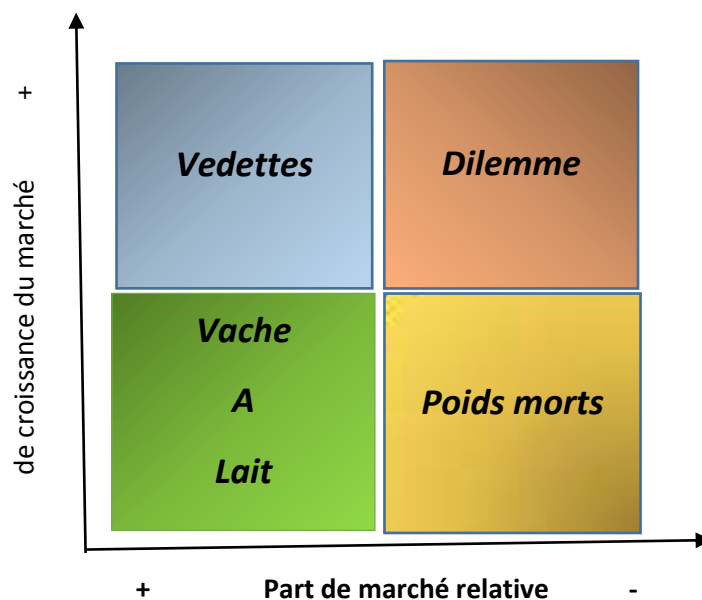
2-4 La matrice Boston Consulting Group (BCG) :

2-4-1 Définition :

La matrice BCG est conçu pour faciliter la planification stratégique à long terme, pour aider une entreprise à envisager les possibilités de croissance en examinant son portefeuille d'activité afin de décider ou investir, arrêter ou développer des produits. Elle est également connue sous le nom de matrice de croissance/partage.

2-4-2 Présentation et fonctionnement de la matrice BCG :

Figure N°01 : matrice BCG



Source : stratégie d'entreprise in www.manager-go.com, 2023

¹¹ L-GRANGER « Stratégie d'entreprise » in www.manager-go.com, 2023

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

- Les vedettes ou star : Forte pénétration du marché et forte taux de croissance du marché
- Vache a lait : Forte pénétration du marché et faible taux de croissance du marché
- Les dilemmes : faible pénétration du marché dans un marché à forte croissance
- Les poids morts : faible pénétration du marché dans un marché en faible croissance¹²

Section 3 : la stratégie de diversification :

3-1 : définition de la diversification :

La diversification stratégique est l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

Selon Chandler : « Les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans le nouveau secteur et pour la satisfaction de nouveaux besoin »¹³

- Une diversification peut être **défensive** (remplacer ou réguler une activité de base défailante ou irrégulière) ou **offensive** (profiter d'un avantage pour conquérir de nouvelles positions).
- A travers la diversification, les dirigeants peuvent en attendre une grande valeur économique (forte croissance et forte rentabilité des

¹² L-GRANGER « Stratégie d'entreprise » in www.manager-go.com, 2023

¹³ K-SI SALAH « Cours du module stratégie de l'entreprise » destiné aux étudiants de 3eme année, faculté des sciences économique, de gestion et commerciales. Département des sciences économique, ummto, 2010.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

capitaux) ou bien une grande cohérence avec les activités actuelles de l'entreprise (exploitation des ressources humaines de l'entreprise).

- Par ailleurs, certaines entreprises se diversifient pour prendre une « position » dans l'activité nouvelle, alors que d'autres sont guidées par une logique fenêtre (surveiller l'évolution d'une technologie nouvelle qui peut avoir un impact et bouleverser son marché d'origine).

3-2 Les dimensions de la diversification :

L'entreprise peut se diversifier dans trois dimension :

- Dimension géographique (diversification géographique)
- Dimension filière (diversification verticale)
- Dimension activité (diversification horizontale)

3-2-1 : Diversification géographique :

L'entreprise sort de son marché pertinent et s'adresse à une zone dans laquelle FCS (facteur clés de succès) sont différent. Même si les produits sont identiques, les règles et réseaux de distribution qui changent d'une zone à une autre génère des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite.

3-2-2 : Diversification verticale ou intégration :

Il s'agit d'une intégration vers l'amont ou vers l'aval qui se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

3-2-3 : Diversification horizontale :

L'entreprise aborde des domaines d'activités différents de son activité principale. Ces activités nouvelles s'appuient sur des synergies et complémentarités offrir au client un produit complet.

3-2-4 : 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.

3-2-5 : La diversification conglomérale :

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle 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 compensation, peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

3-3 : Les types de diversification :

Selon la position concurrentielle de l'entreprise sur son segment de départ et l'attrait du segment de départ, nous pouvons distinguer quatre types de diversification.

3-3-1 : Diversification de placement :

Lorsque l'entreprise tire un excédent net de liquidité d'une activité sur laquelle elle reste bien positionnée, elle cherche à faire une diversification de placement si la nouvelle activité (ou elle va placer son excédent financier) lui procurerait la rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ces capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale. Le placement est dit financier si la diversification s'analyse comme une simple prise de participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorier. Le placement est dit industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet perçu comme irréversible.¹⁴

3-3-2 : Diversification de redéploiement :

La diversification de déploiement concerne au contraire des entreprises dans des secteurs d'activités dont la maturité s'affirme. Certes, ces entreprises sont prospères en raison de la forte position concurrentielle qu'elles occupent, mais elles voient progressivement déclin leur splendeur en fonction du ralentissement du développement de leur activité de base. La diversification consiste, dans ces cas-là un moyen de reconversion qui assurera à moyen et à long terme un substitut à la croissance lorsque l'activité principale atteindra sa phase de déclin qui conduit à la disparition du métier. La diversification de

¹⁴ J-P DETRIE et R-BERNARD « Stratégie de l'entreprise et diversification », Editions Fernand Nathan, 1983, p93

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

redéploiement s'inscrit dans la perspective d'un plan de développement stratégique à moyen et à long terme. Le choix du domaine de diversification prendra donc davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier à moyen terme que sa rentabilité immédiate. Selon le terme de délai fixé pour le redéploiement, il sera fait plus ou moins appel à des synergies de compétence entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Toutefois, l'accélération des mutations environnementales conduit de plus en plus les entreprises à privilégier, autant que faire se peut, les synergies de compétences utilisables dans le domaine de diversification afin de bénéficier dès l'abord d'un avantage concurrentiel.¹⁵

3-3-3 : Diversification de survie :

Elle permet à l'entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permet d'assurer sa pérennité. Etant donné le niveau faible de ressource dont dispose l'entreprise, elle devrait trouver une activité ou les synergies de compétences devront être utilisées au maximum. Le choix du domaine nouveau sera toutefois limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissances qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie.

3-3-4 : Diversification de confortement :

La diversification de confortement a pour objectif de permettre un renforcement des activités existantes. Ce type de diversification s'adresse aux entreprises occupant une position moyenne par rapport à leurs principaux concurrents et que leurs efforts d'investissement ne pourraient améliorer de

¹⁵ J-P DETRIE et R-BERNARD « Stratégie de l'entreprise et diversification », Editions Fernand Nathan, 1983, p94

Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification

façon substantielle. En s'adjoignant une activité complémentaire, l'entreprise cherche le moyen de remporter une victoire dans le jeu concurrentiel. L'objectif de la diversification est donc immédiatement perceptible et concerne directement l'activité de base. Elle se rapproche ainsi davantage d'une diversification sous l'angle produit/marché que d'un véritable changement de métier.¹⁶

Conclusion :

La diversification est une stratégie adoptée par plusieurs entreprises. Elle peut prendre plusieurs formes et elle se diffère selon les objectifs de l'entreprise. La diversification peut être réalisée au niveau des secteurs locaux (diversification industrielle) ou au niveau des marchés internationaux (diversification géographique). Cette stratégie peut donner un avantage pour les entreprises en réduisant leur risque de dépendance, en réalisant une répartition du risque et en créant une recherche continue de nouvelles compétences et innovations. Mais elle présente aussi des limites.

L'entreprise adopte cette stratégie de diversification au niveau de ses activités. Les impacts de cette décision étaient la base de plusieurs études et analyses. Le but est de savoir l'effet de la diversification sur la performance de l'entreprise c'est ce dont nous expliqueront dans le deuxième chapitre.

¹⁶ J-P DETRIE et R-BERNARD « Stratégie de l'entreprise et ses conséquences, diversification », Editions Fernand Nathan, 1983, p96

Chapitre II :

*Les critères d'évaluation de
la performance d'entreprise
par rapport à la
diversification*

Introduction

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation de l'entreprise et des organisations. Dans les dictionnaires de la langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectifs et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Dans la pratique on constate que la performance est un mot valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitif ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

La performance à une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de sa conceptualisation mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Section 1 : Notions sur la performance

La performance dans son approche théorique intègre de notions diverses dans les plus importantes sont la croissance de l'activité, la rentabilité, la productivité, l'efficacité et l'efficience, Cohérence et la pertinence.¹

1-1 : Origine du concept performance

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait accomplir, exécuter ce terme fit son apparition au XIII siècle (13), en français, l'usage du mot « performance » implique l'idée de résultat, de réalisation, de finalisation d'un produit. Par contre, en anglais, le terme se

¹ G-Meyer « Analyse financière » édition hachette, 2016, page 4

réfère aux comportements, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.²

1-2 Définition de la performance

Ce terme peut avoir plusieurs définitions en vue de sa complexité, la définition peut changer d'un auteur à un auteur, à ce titre voici quelques définitions de la performance donnée par les auteurs.

- **Selon l'auteur Yvon Presqueu :** La performance peut être considéré comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

Ainsi, Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et à long termes.

- **Selon P. Lorino (1997)** performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carrière (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001).³

² G-Meyer « Analyse financière », édition hachette, 2016, page 5

³ R-Bekkour « Economie industrielle », Office des duplications Universitaires, 2015, page 110

1-3 : Notions voisine de la performance

1-3-1 : La performance de l'organisation

Il s'agit d'étudier la performance d'une organisation (et non d'un individu, d'un acteur ou d'un processus), cette entité globale pouvant être une entreprise ou une organisation publique.

La performance s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte de contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant d'analyser la performance. Concernant les attentes, il s'agit bien d'étudier comment la performance de l'organisation peut permettre de satisfaire les attentes exprimées par les acteurs et la façon dont les attentes peuvent être traduites en termes de critères de performance.⁴

1-3-2 : Caractéristique de la performance

Une entreprise qui atteint ses objectifs est une entreprise performante afin d'accéder à un niveau élevé de performance l'entreprise doit attirer de nouveaux clients et satisfaire et satisfaire ses clients réguliers.

Il existe d'autres caractéristiques qui permettent de distinguer les degrés de performance d'une entreprise.

- La performance se mesure par la comparaison entre les résultats atteints et les résultats souhaités.

⁴ www.cnam.fr/lipsor: Y-PRESQUEUX « Notion de performance globale », consulté le 28/08/2024

- La performance crée des opportunités d'investissement c'est-à-dire que lorsque l'entreprise dépasse les résultats qu'elle s'était fixé elle enregistre plus de revenus par conséquent elle est donc en mesure de se développer.⁵

1-3-3 : Principe de la performance

Le terme de performance est étroitement lié à quatre éléments fondamentaux qui affectent l'activité des entreprises. Ces éléments ont été présentés par Alain Marion en 2012 dans son ouvrage intitulé « diagnostic de la performance des entreprises » selon lui les exigences de la compétitivité, de la pérennité et de développement définissent le cadre dans lequel s'opère l'évaluation de la performance, associé au concept d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

- ✓ **Principe d'efficacité** : Ce principe tente de mesurer l'utilisation optimale des ressources, c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés de l'entreprise
- ✓ **Le principe d'efficience** : Ce principe permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens.
- ✓ **Principe de cohérence** : La cohérence représente le degré d'articulation existant entre différentes fonctions de l'élément d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs collectifs.
- ✓ **Le principe de pertinence** : La pertinence met en relation les objectifs, les moyens et les ressources avec les contraintes de l'environnement

⁵B-ZEHAIRA « La performance de l'entreprise » Alger, 2022, page 258

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

externe qui pèsent sur l'entreprise. Elle permet de s'assurer que les moyens seront adaptés aux objectifs poursuivis.⁶

1-3-4 : Notion unidimensionnelle de la performance

Il est à remarquer que la performance dans une approche simpliste centrée sur la dimension financière au profit des actionnaires est systématiquement privilégiée dans la mesure de la performance, l'actionnaire doit être rémunéré d'une part, pour son apport en capital et d'autre part pour la part de risque qu'il supporte en cas de faillite. Donc l'entreprise performante est celle qui crée de la valeur pour le l'actionnaire. Cette vision industrialo-taylorienne de la performance a été remise en cause, ce qui donnée lieu à une multiplicité des dimensions de la performance (conception multidimensionnelle)

1-3-5 : Notion multidimensionnelle de la performance

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociale sociales et environnementales » (baret,2006). Marcel Le petit la définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant que les salariés que les citoyens ».

Dans la pratique on constate que la performance est un mot- valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur

⁶ J-BERK et P-DEMARZO « Finance d'entreprise », 2eme édition, 2011, paris, page 985

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans l'autre cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritère qui inclut la performance économique, performance financière, commercial...etc.⁷

Section 2 : Critères comptables et financières :

Les critères représentent des normes ou mesures par lesquelles une question particulière peut être expliquée, il représente n'importe quelle norme par laquelle un élément particulier peut être évalué, ou par laquelle la performance peut être évalué qui peuvent exister lors de jugement d'un problème varient énormément, selon le type élément considéré.

2-1- Définition dévaluation

« L'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'actions, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficience au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité »⁸

2-2 : Les comptes annuels :

Les comptes annuels constituent une obligation importante pour les entreprises, ils doivent être établis à la clôture de chaque exercice social. Ils sont constitués d'un ensemble de plusieurs documents qui forment un tout indissociable :

⁷Ph-BARUCH « <https://www.courn.info>, page 73

⁸G-Meyer « Analyse financière », édition Hachette,2016, page8

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

A- Bilan comptable : Est un document financier qui résume sa situation patrimoniale à moment précis, généralement à la fin d'une période comptable telle un trimestre ou une année. Elle se compose de deux colonnes principales : les actifs et les passifs. Le bilan montre ce que l'entreprise possède (actif) et ce qu'elle doit (passif)

B- Compte de résultat : Il s'agit d'un document qui recense les produits et les charges générés par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice comptable écoulé. Est utilisé pour suivre les performances économiques d'une entreprise.

C- L'annexe légale (annexe comptable) : L'annexe légale contient des informations nécessaires à la compréhension du bilan et du compte de résultat. On y retrouve, par exemple, les règles et méthodes comptables utilisées par l'entreprise, les engagements de l'entreprise (dont certains ne figurent pas au bilan), les explications sur les charges à payer et les produits à recevoir... Il existe différentes présentations de l'annexe : abrégée, simplifiée ou de base.⁹

D- Analyse de rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion : L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permet d'étudier l'origine de la formation du résultat de l'exercice. Ainsi elle met en évidence les causes d'évolution de résultat d'un exercice à l'autre et permet de comparer les structures de résultat de plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité. Les soldes intermédiaires de gestion constituent dans un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

⁹G-MEYER « Analyse financière » édition hachette, 2016, page 6

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

À l'aide des SIG, l'entreprise évalue les conséquences de ces décisions des gestions dans un contexte économique donné et peut comparer ses performances avec celle de son secteur.¹⁰

2-3 Le solde intermédiaire de gestion :

Le tableau des SIG constitue un instrument de gestion et d'analyse financière précieux pour les entreprises. Il retrace d'une manière détaillée les étapes des réalisations de résultat de l'entreprise, et renseigne sur les résultats issus de chaque cycle d'activité de l'entreprise.

Les SIG sont des indicateurs de gestion établis à partir du compte de résultat (TCR) et présentés dans un tableau qui retrace étape par étape les indicateurs suivants :

- Chiffre d'affaire (**CA**)
- Marge commerciale (**MC**)
- Production de l'exercice (**PE**)
- Valeur ajoutée (**VA**)
- Excédent brut d'exploitation (**EBE**)
- Résultat d'exploitation hors produit et charge financières (**REHPCF**)
- Résultat courant avant impôts (**RCAI**)
- Résultat exceptionnel (**RE**)
- Résultat net (**RN**).¹¹

¹⁰G-MEYER « Analyse financière » édition hachette, 2016, page 7

A- Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire renseigne sur la vocation de l'entreprise et traduit le volume des affaires et transaction réalisées avec les tiers dans le cadre de son activité normale est courante. Il peut provenir des ventes de marchandises, de production vendue et de la prestation de service.¹²

$$\text{CA} = \text{prix de vente} \times \text{quantités}$$

B- La marge commerciale (MC)

La marge commerciale est un indicateur qui permet de suivre l'évolution du politique commercial des entreprises ayant une activité commerciale ou mixte (commerciale et industrielle). La marge commerciale résulte de la différence entre les vente de marchandise et le coût d'achat des marchandises vendues.

$$\text{MC} = \text{vente nettes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues.}$$

C- La production de l'exercice (PE)

La production de l'exercice regroupe la production globale de l'entreprise. Elle prend en considération l'ensemble des biens et service produit par une entreprise industrielle ou mixte (commerciale industrielle)

¹¹ J-BERK et P-DEMARZO « Finance d'entreprise », 2eme édition, 2011, Paris, page 986

¹²G-Meyer « Analyse financière », édition hachette, 2016, page 8

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

Elle contient la production vendue, la production stockée et la production immobilisée ou conservée pour l'utilisation propre à l'entreprise.¹³

$$\text{PE} = \text{Production vendu} + \text{Production stockée} + \text{production immobilisée}$$

D- La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente la richesse générée par l'activité de l'entreprise, c'est un bon indicateur de la rentabilité potentielle de l'entreprise, puisque c'est de la valeur ajoutée que découle l'ensemble de l'indicateur de rentabilité au niveau de l'état de solde de gestion

Dans le cas d'une entreprise industrielle, la valeur ajoutée résulte de la différence entre la production de l'exercice et les consommations intermédiaires, ces derniers représentent le coût de production. Dans le cas d'une entreprise mixte (commerciale et industrielle, la valeur ajoutée résulte de la différence entre la marge commerciale et production de l'exercice, et la consommation en provenance des tiers (coût de production)

$$\text{VA} = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercices en cours}$$

E- Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteur de capitaux. Il indique la ressource

¹³R-BEKKOUR « Economie industrielle » office des duplications universitaires, 2015, page 129

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement et mode de financement, il est indicateur de la performance industriel et commerciale, c'est composant qui permet d'apprécier l'activité de l'entreprise de façon intrinsèque et de pouvoir donc faire des comparaisons utiles avec les autres entreprises du secteur.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercices en cours}$$

Le résultat d'exploitation représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'exercice de l'entreprise, elle est calculée de la manière suivante :

$$\text{RE} = \text{VA} + \text{autre produits d'exploitation} + \text{reprise sur provision d'exploitation} + \text{transferts de charges d'exploitation} - \text{dotations aux amorti provisions et d'appréciations} - \text{autre charge d'exploitation.}$$

F- Résultat courant avant l'impôt :

Le résultat courant avant l'impôt mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise.

$$\text{Résultat courant avant impôts} = \text{Résultat d'exploitation} + / - \text{quote - part de résultat sur opération faite en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financiers.}$$

G- Le résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel n'est pas calculé à partir d'un solde précédent. Mais, calculé directement à l'aide de regroupement des opérations ayant un caractère exceptionnel. Il s'obtient des manières suivantes :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produit exceptionnel} - \text{charges exceptionnelles}$$

H-Résultat net de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés, une partie de ce résultat est distribués aux associés et une autre est réservée à la constitution de l'autofinancement de l'entreprise pour assurer sa croissance. Il s'obtient de la manière suivante :

$$\text{RN} = \text{résultat courant avant impôts} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur les bénéfices.}$$

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des couts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier... etc. Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de le comparer à des entreprises de même secteur d'activité.¹⁴

¹⁴ R-BEKKOUR « économie industrielle » office des duplications universitaires, 2015, page 127

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

2-4-1 Définition des ratios : exprime un rapport entre deux valeurs qui permet une comparaison de donnée dans l'espace (comparaison d'entreprises) et dans le temps (plusieurs années). Une analyse sur 2 à 3 ans est un minimum pour favoriser une analyse financière pertinente.¹⁵

Il est possible de décomposer l'analyse des ratios en plusieurs catégories :

2-4-2 : Ratios de mesure de l'activité et de la performance de l'entreprise :

Sont des indicateurs utilisés pour conduire des analyses financières d'entreprise. Ils sont les plus souvent utilisés par les dirigeants pour suivre leurs entreprises.

$$\text{Taux de croissance du chiffre d'affaires} = (CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}$$

$$\text{Taux de croissance de l'EBE} = (EBE_n - EBE_{n-1}) / EBE_{n-1}$$

$$\text{Le taux de la croissance de la VA} = (VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$$

¹⁵ G-MEYER « Analyse financière » édition hachette, 2016, page 162

2-4-3 : Ratios de mesure de la marge :

Les ratios de la marge bénéficières nette indique le pourcentage du chiffre d'affaire qu'une entreprise conserve après avoir couvert l'ensemble de ses couts

Taux de marge bénéficiaire : résultat net comptable /chiffre d'affaire

Taux de marge commerciale : marge commerciale / ventes de marchandises

2-4-4 : Ration de mesure de rentabilité :

C'est un ratio fondamental de l'analyse financière. Il représente l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ces capitaux.

Taux de rentabilité financière : résultat net /capitaux propres

Taux de rentabilité économique : résultat net d'exploitation

2-4-5 : Ratio d'endettement :

Le ratio d'endettement se définit comme un outil de mesure du niveau d'endettement d'une entreprise, par rapport à ses actifs. Il s'agit en d'autre terme, d'un indicateur financier permettant de déterminer la solvabilité d'une entreprise.

Taux d'endettement = dette financière / capitaux propres

Capacité d'endettement = dettes financières / capacité d'autofinancement

2-4-6 : Ratio de solvabilité :

Il exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et avoir des fonds propres positifs

Ration de solvabilité = (emplois / dettes totales) x 100
= emplois / (DLMT + DCT) x 100

- Si le ratio est élevé, l'entreprise est donc solvable.
- Si le ratio est faible, l'entreprise ne dispose pas d'une capacité d'emprunt, donc elle n'est pas solvable.

2-4-7 : Capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement peut être définie comme la différence entre les produit encaissable et les charges décaissables. La CAF est un flux de fonds potentiel de trésorerie (Fux de fonds) génère par l'activité de l'entreprise elle représente une ressource de financement d'origine interne.¹⁶

La CAF peut être calculée à partir de LEBE (méthode dite explicative préconisée par le PCG ou de résultat net (méthode dite vérificative).

CAF = EBE + autre produits d'exploitation + transferts de charge + produit financiers encaissables + produit exceptionnels encaissables - autre charge d'exploitation - charge exceptionnelle décaissable - participation des salaries impôt sur les bénéfices.

CAF = Résultat net de l'exercice + dotations aux amorti provo et dépréciations + valeurs comptable des éléments daces cèdes - reprises sur amorti provo dépréciation - produits des cessions d'éléments d'actifs immobilises - quote part des subvention d'investissement visées au compte de résultat.

¹⁶ K-MEGHRAOUI « Finance d'entreprise », Berti, Alger, 2015, page 128

Section 3 : Critères de qualité :

La qualité est un concept clé dans le monde des affaires, car elle représente la mesure de la satisfaction du client. Définir la qualité et déterminer les critères de qualité appropriés est donc essentiel pour évaluer la performance d'un produit ou d'un service.

3-1 : Définition de qualité : Il existe de nombreuses acceptations de ce terme et il a été proposé de nombreuses définitions. Nous en tiendrons à la définition normalisée : "la qualité est l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs."¹⁷

3-2 : Critères de qualité

Les critères de qualité sont les mesures utilisées pour évaluer la performance d'un produit ou d'un service. Les critères de qualité peuvent varier en fonction de l'industrie, du produit ou du service en question, mais ils se répartissent généralement en quatre catégories principales : la fonctionnalité, la fiabilité, la facilité d'utilisation et la conformité aux normes

A. Fonctionnalité : La fonctionnalité est la capacité d'un produit ou d'un service à remplir la fonction pour laquelle il a été conçu. Un produit ou un service doit être fonctionnel pour être considéré comme de qualité.

B. Fiabilité : La fiabilité est la mesure de la capacité d'un produit ou d'un service à fonctionner sans erreur ou panne. Un produit ou un service fiable doit être cohérent dans sa performance et éviter les interruptions inattendues ou les défaillances. Par exemple, un système informatique doit

¹⁷ C-ALAZAR et S-SEPARI « Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2001, page 160

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

être capable de fonctionner sans interruption pour être considéré comme fiable.

C. Facilité d'utilisation : La facilité d'utilisation est la mesure de la capacité d'un produit ou d'un service à être utilisé facilement et sans confusion. Un produit ou un service facile à utiliser doit être intuitif et ne nécessiter qu'une formation minimale pour être utilisé efficacement. Par exemple, une application mobile doit être facile à naviguer pour être considérée comme facile à utiliser.

D. Conformité aux normes : La conformité aux normes est la mesure de la capacité d'un produit ou d'un service à se conformer aux normes de qualité et de sécurité établies. Un produit ou un service conforme doit répondre aux exigences réglementaires et de qualité établies pour être considéré comme de qualité. Par exemple, un produit alimentaire doit répondre aux normes de sécurité alimentaire pour être considéré comme conforme.

E. La sécurité : Les produits ou les services doivent être sûrs pour leur utilisation prévue et ne doivent pas présenter de risques inutiles pour la santé ou la sécurité des consommateurs.

F. La durabilité : La qualité d'un produit ou d'un service est également déterminée par sa durabilité. Cela signifie qu'il doit être capable de fonctionner efficacement et de manière fiable pendant une période raisonnable, sans nécessiter de réparations ou de remplacements constants.

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

G. Le coût : Le coût est un facteur important dans l'évaluation de la qualité d'un produit ou d'un service. Il doit être raisonnable et justifié par la qualité offerte. Les clients ne sont pas disposés à payer un prix élevé pour un produit ou un service de qualité inférieure.

H. La satisfaction du client : La qualité doit être mesurée en fonction de la satisfaction du client. Un produit ou un service de haute qualité doit répondre ou dépasser les attentes du client en termes de performance, de fiabilité, de sécurité et de convivialité.

I. La personnalisation : Les produits ou les services doivent être personnalisés en fonction des besoins et des préférences des clients. Les entreprises doivent être en mesure de fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences spécifiques de chaque client.¹⁸

Conclusion

En bref, la performance est un concept ambigu et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

¹⁸ K-MEGHRAOUI « Finance d'entreprise », Berti édition, Alger, 2015, page 127

Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification

La qualité est un élément essentiel pour la satisfaction du client et la pérennité d'une entreprise. Les critères de qualité doivent être soigneusement examinés et appliqués pour garantir que les produits ou les services répondent aux normes élevées que les clients attendent. Les entreprises qui se concentrent sur la qualité peuvent s'attendre à bénéficier d'une réputation solide et d'une base de clients fidèles.

Chapitre III :

*La stratégie de diversification
au sein de l'entreprise ENIEM*

Introduction :

L'ENIEM a commencé à exercer l'activité de fabrication dans le domaine de l'électroménager à partir de 1977. Celle-ci est parmi les entreprises qui ont pu résister à tous les changements et toutes les conjonctures que le pays a connues depuis cette période. Elle continue à tout de même exercer son activité en raison de la subvention et le soutien de l'Etat.

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de production et de montage de matériel électrique et électronique). Avec les lois sur l'autonomie. L'ENIEM s'est transformé en SPA. Son capital est détenue par la société de gestion de participation « industrie électrodynamique » NDILEC qui est issu de la loi N°88-03 de 12 janvier 1988. La finalité de cette société de gestion de participation est de gérer le capital de EPE pour le compte de trésor en général et celui de l'ENIEM en particulier. Cette société de gestion de participation est une société par action, créée par l'ETAT pour exercer son droit de propriété et gérer le portefeuille d'action émise par les entreprises publiques notamment l'ENIEM.

Le fond de participation est remis en cause en 1992 à 1993, en raison de la guerre civile qui a commencé. L'autonomie de l'ENIEM est contestée et remise en cause. En 1993, le gouvernement décide de nommer ou de relever les dirigeants des entreprises publiques et les poursuivre en justice en raison des résultats financiers réalisés par ses dirigeants.

L'ENIEM est passé d'une entreprise qui détient le monopole dans le domaine de l'électroménagère en Algérie à une entreprise qui impose sa place face à la concurrence en raison de la réforme de commerce extérieur.

Les changements dans l'environnement économique de l'ENIEM sont dus aux réformes effectuées par l'ETAT à partir de la fin des années 1990. Depuis ses changements, l'ENIEM était toujours dans une conjoncture défavorable.

Section 1 : Présentation général de l'entreprise l'ENIEM :

Avec ses quarante (40) ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et à développer un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

L'ENIEM est une entreprise publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par action le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC EL DJAZAIR » issu de la transformation par fusion absorption des ex-société de gestion des participations de l'Etat d'ENDELEC.

1-1 Les missions principales de l'ENIEM :

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménager, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.

- Le froid

- La cuisson
- La climatisation
- Le lavage
- Le chauffage

Elle mêmes structurées en centre de profits

L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisée, d'une (01) unité de prestation technique, d'une (01) unité commerciale.

1-2 La création de l'entreprise l'ENIEM :

La création de l'entreprise l'ENIEM s'est faite par étapes successive à savoir :

- De 1970 à 1973, Le premier plan quadriennal a favorisé un contrat « produit en main » entre l'Etat algérien et un groupe d'entreprise Allemandes, ce qui a permis : la naissance de la société Nationale de Fabrication et de Montage Electrique et Electronique (SONELEC).
- En 1977, La date est marqué par la production de réfrigérateur « petit modèle » par l'entreprise SONELEC. Dans la même période, l'entreprise a réalisé plusieurs projets de développement soit l'extension de son activité à d'autres produits soit par l'acquisition de nouveau équipement.
- En 1983, l'entreprise SOLENEC a été touchée par le processus de réforme économiques engagées par les pouvoirs publics, entre autres l'autonomie des entreprises publiques économiques. Par conséquent, la naissance de l'entreprise ENIEM remonte au 02 janvier 1983 par le décret N° 83-19-1983 suite à la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (SONELEC).

1-3 Le développement de l'ENIEM :

L'ENIEM, à l'écoule de son marché a entrepris un série d'action de développement visant à reprendre aux exigences des consommateurs.

1.3.1 Garantie et service après-vente :

La garantie et le service après-vente (SAV) des produits fabriqué et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés à travers le territoire national.

Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateurs.

1.3.2 La sous-traitance :

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisé qui lui permet d'assuré la sous-traitance dans différents domaines de fabrication de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique et des essaies de produits dans ses laboratoires.

1.3.3 La position sur le marché :

Grace à une expérience de 40 ans et à ses moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois LEADER et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché national.

Par ses activités et les caractéristiques de sa clientèle, l'ENIEM

Se place en operateur important dans l'économie nationale. Cette place est confortée grâce à la qualité de ses produits, de son réseau de vente et service

après-vente implantés à travers tout le territoire national, de la compétitivité des prix de ses produits et de la garantie effective de ses produits (24 mois).

2-Les objectifs de l'ENIEM :

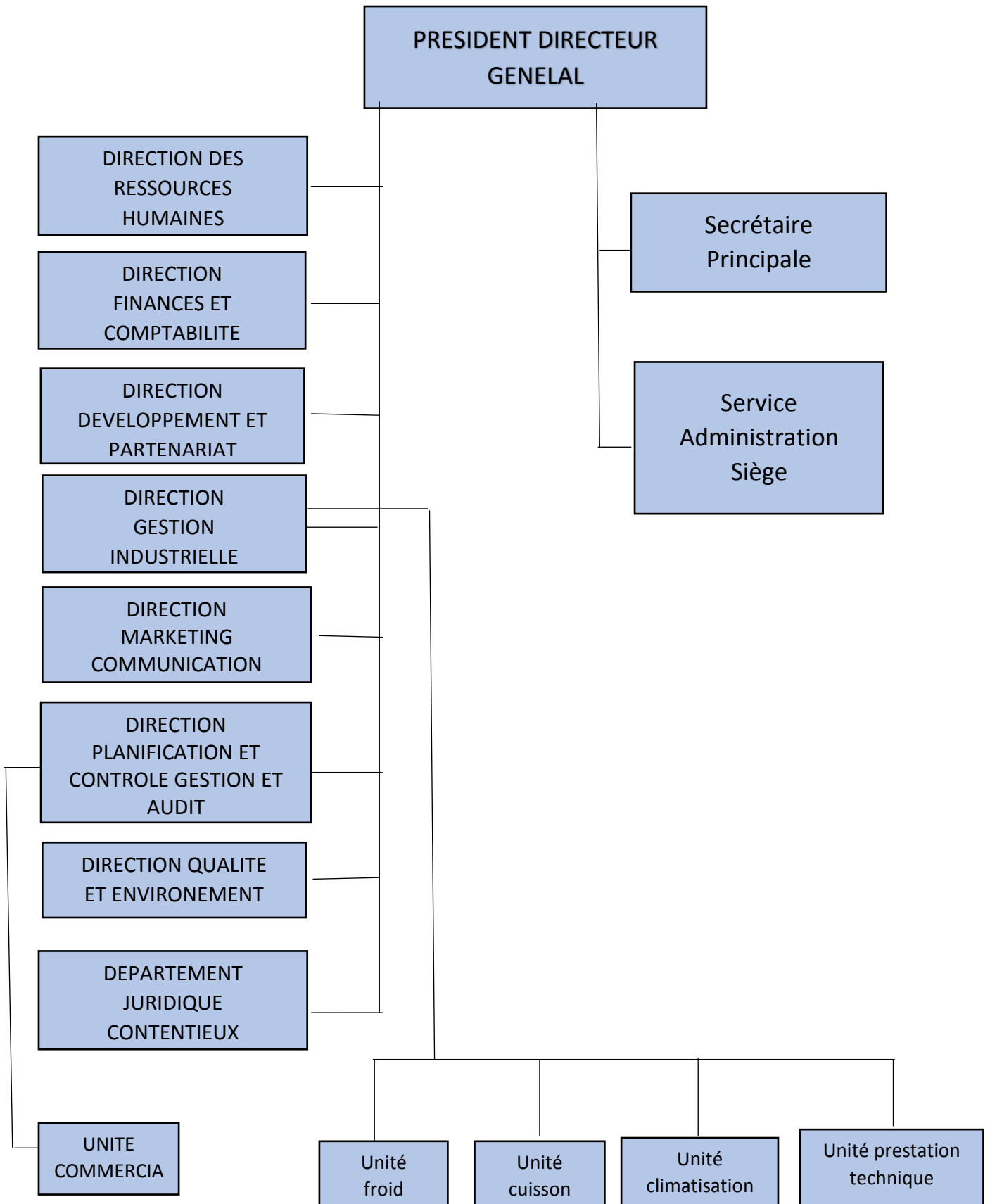
L'objectif principal de l'ENIEM est le maintien de sa position sur le marché national et la pénétration du marché international. A cet objectif principal s'ajoute d'autres objectifs :

- L'équilibre de sa structure financière.
- La suppression de sa dépendance financière.
- La réalisation de la rentabilité financière.
- Accroître la satisfaction du client.
- Diversifier les produits.
- Améliorer la compétence du personnel.
- Améliorer le chiffre d'affaire et augmenter la valeur de la production.

3- L'organisation de l'ENIEM :

La structure organisationnelle de l'entreprise l'ENIEM est de nature hiérarchique et fonctionnelle qui se caractérise par : L'autonomie et la décentralisation des différentes unités (unité et filiales de production) qui composent la structure de l'entreprise. (Voir schéma 01)

Figure N°02 : ORGANIGRAMME GENERALE DE L'ENIEM



4-1 La direction générale :

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et de développement de l'entreprise et ce en tenant en compte de la résolution de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur générale est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

La direction générale de l'entreprise est assurée par un président générale d'une équipe de cadre dirigeant ayant chacun la charge des directions fonctionnelles suivantes :

4-2 Direction des ressources humaines :

Cette direction s'occupe de la bonne gestion des ressources humaines, de former le nouveau personnel recruté, des mutations qui s'effectuent au sein de l'entreprise...etc.

4-3 Direction des finances et comptabilité :

Elle est considérée comme le portefeuille de l'entreprise, elle s'occupe des finances et comptabilité de l'entreprise ENIEM.

4-4 Direction des développement et partenariat :

Cette direction vise à développer, à innover et investir dans le nouveau produit. Elle vise aussi à rechercher des partenaires qui contribuent au bon développement de l'ENIEM.

4-5 Direction industrielle :

Elle regroupe les quatre unités de production, unité froid, unité cuisson, unité climatisation et unité prestation technique.

4-6 Direction marketing :

La mission de cette direction est la distribution et l'exploitation des produits ENIEM, la vente et le service après-vente.

4-7 Direction de la planification et contrôle de gestion :

Cette direction est le tableau de bord de l'entreprise, sa mission est de bien planifier toutes les activités de l'entreprise et à faire des contrôles de gestion et dans cette direction on trouve l'unité commerciale.

4-8 Direction qualité et environnement :

Cette direction met en place un processus de certification aux normes et un système de management de qualité qui d'une façon continue pour garantir les produits de qualité.

5-Les unités de l'ENIEM :

Les unités de production et de commercialisation de l'ENIEM sont implantées à la zone industrielle AISSET IDIR Oued Aissi à 15 Km à l'est du chef-lieu de la Wilaya de Tizi Ouzou.

5-1 L'unité froid :

L'unité FROID est spécialisée dans la fabrication des réfrigérateurs Table TOP, de réfrigérateur grand modèles, de congélateur et de conservateurs.

5-2 L'unité cuisson :

L'unités CUISSON est spécialiser dans la fabrication des cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières en 5 feux en tôle émaillée.

5-3 Unité climatisation :

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication des différents climatiseur et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur a gaz naturelle.

5-4 Unité prestation technique :

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composée d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamique expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs.

Outre ses activités inter unité, elle assure également pour le compte des clients externe (publics et privé) des prestations en matières de conception et réalisation d'outils, de moules et différents composants mécanique ainsi que les pièces de rechange.

6- Présentation de l'unité commerciale :

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqué dans les ateliers des unités de production sur le marché national et international (exportation) et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et

à travers ceux, des réseaux d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

L'unité commerciale implanté dans la zone industrielle d'Oued Aissi de wilaya de Tizi Ouzou, elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et de service après-vente.

A : Ses missions :

Les missions de l'unité commerciale de l'ENIEM se résument en deux volets :

-Sa mission est la commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production.

B : Ses activités :

-marketing (étude de marché et plan marketing)

-Vente (à travers ses moyens propres et un réseaux d'agents distributeurs).

-Service après-vente.

-Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM.

-La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

C : Objectifs :

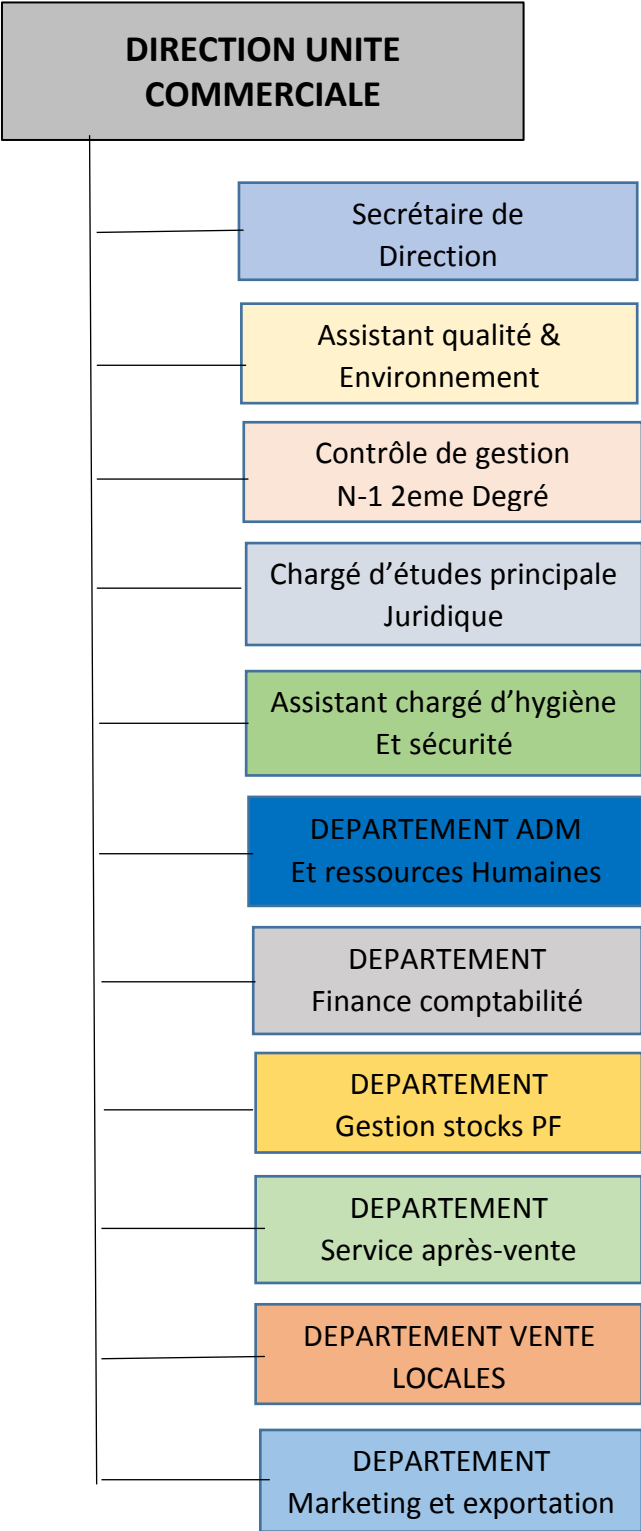
- Déterminer le besoin de marché a moyen et long terme.
- Augmenter la satisfaction client.
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution.
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM.
- Réaliser des spots publicitaires par différent support.

- Augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaire.

6-1 L'organisation de l'unité commerciale :

L'organisation de l'unité commerciale peut se résumer dans le schéma 02 :

Figure N°03 : L'organigramme de l'unité commerciale :



Source : Département de l'unité commerciale, ENIEM,2024

6-1-1 Assistant qualité et environnement :

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité SMK : système de management de qualité) et SME :(système de management de l'environnement).

6-1-2 Contrôle de gestion :

Chargé de suivi et de contrôle l'activité commerciale (journalière, hebdomadaire).

6-1-3 Assistant juridique :

Gérer les intérêts de l'entreprise notamment le recouvrement des créances, gestion des contrats (achats/ventes), assurance, etc.

6-1-4 Le département administration générale et ressources humaines :

Elle est chargée de l'organisation et la mise à disposition du capital humain et matériel à l'unité.

6-1-5 Le département finance et comptabilité :

Ses missions principales sont :

- La tenue à jour des comptes sociaux de l'entreprise.
- Gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise

6-1-6 Le département gestion des stocks :

Chargé de la réception des produits finis des différentes unités et leur mise à disposition pour la clientèle.

6-1-7 Le département service après-vente :

Chargé de la prise en charge de la garantie et des prestations des SAV (avec garantie ou son garantie).

6-1-8 Le département vente :

S'occupe dans la commercialisation des produits au différent point de vente et différent canaux.

6-1-9 Le département marketing et exportation :

Fixation des objectifs commerciaux annuels ; et mise en œuvre et application des plans marketing.

7- Antennes et dépôts de vente :

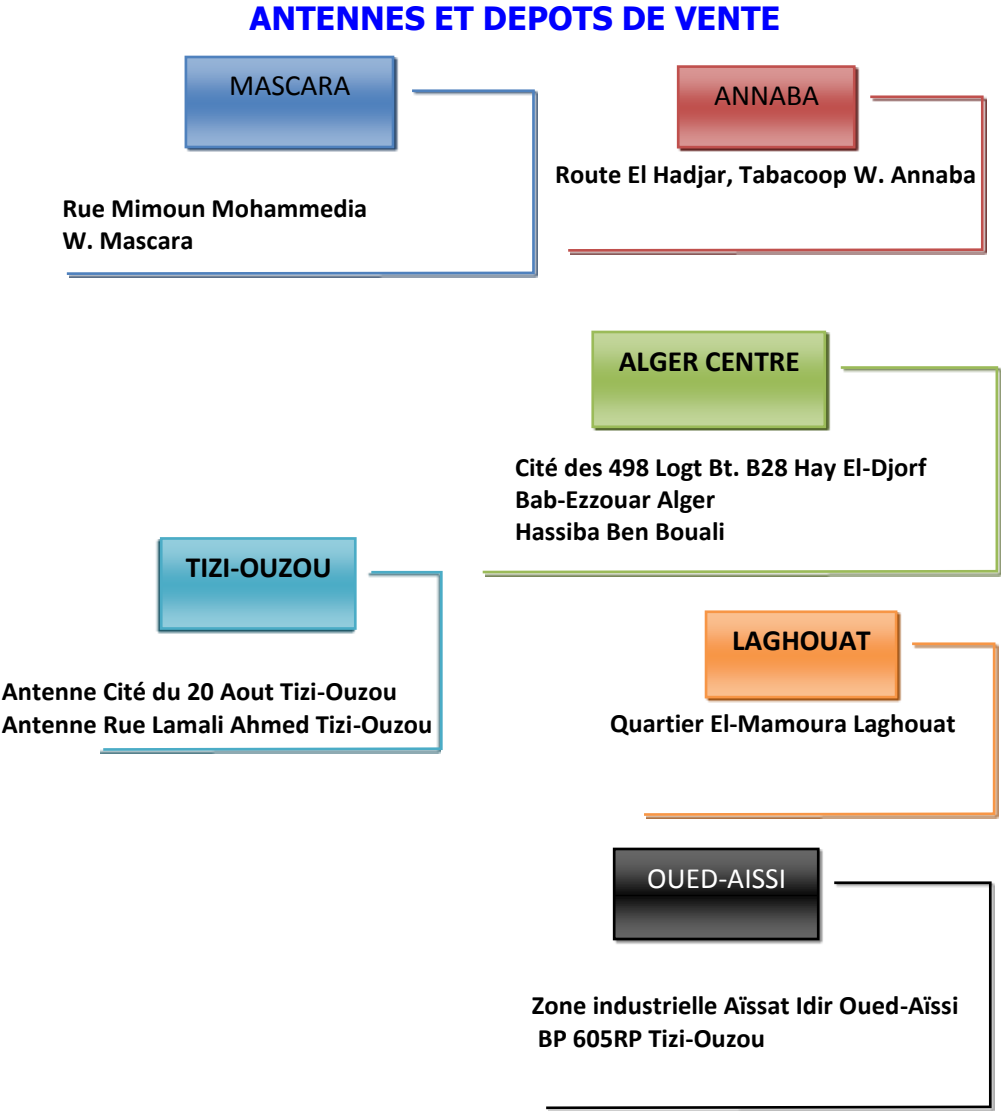
L'ENIEM assure l'approvisionnement de ses agents distributeurs par le biais de ses dépôts de vente.

- Oued Aissi (TIZI OUZOU)
- Annaba à l'Est
- Mascara à l'Ouest
- Laghouat au sud
- Alger centre

Largement des agents distributeurs se fait dans le respect des conditions suivantes :

- Etre titulaire d'un registre de commerce
- Avoir une domiciliation bancaire
- Avoir une surface commerciale suffisante
- Avoir les moyens de transport

Figure N°04 Antennes et dépôt de vente



Source : Unité commerciale, ENIEM, 2024

Section 2 : Discussion des résultats comptables et financières de l'ENIEM

Cette section est consacrée à l'analyse de l'entreprise ENIEM suite à la diversification horizontale (diversification de gamme). Cette analyse se basera sur les résultats d'entretiens effectués ainsi que les documents obtenus pendant la période de stage. Nous avons donc pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponse à la problématique.

1 : Analyse et interprétation des résultats :

1-1 Présentation de la diversification horizontale au sein de l'ENIEM :

L'ENIEM offre une gamme de produit de l'électroménager varié et composée de plusieurs modèles de réfrigérateur, de cuisinières de climatiseurs et d'autre produits cette gamme de produit est variée mais reste insuffisamment diversifié pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

Tableau N°1 : DAS FROID

DAS FROID			
Réfrigérateur Petit model	Réfrigérateur Grand model	congélateur	Conservateur
Une porte 160L Une porte 240L	Une porte 350L Deux porte 330L Deux porte 520L Deux porte No Frost 375L Armoire vitrée 675L	Vertical 220L Horizontal Bahut	Porte coulissante Vitrée Bahut 350L Bahut 468L

Source : documentation interne de l'ENIEM

Tableau 02 : DAS cuisson

Cuisinières	Plaque de cuisson
Cuisinière 04 feux simple Cuisinière 04 feux luxe Cuisinière 04 feux INOX Cuisinière 05 feux	Plaque de cuisson en verre 04 bruleurs

Source : document interne de l'ENIEM

Tableau N°03 : DAS climatisation

climatiseur	Machine à laver	Chauffe-eau /bain	Petit appareil ménager
Fenêtre de 9000 BTU/ Split système 7000à 24000 BTU/H	MAL Linge 7kg	Gaz naturel ou Butane 05et 10L	Blender 700w Batteur300w Presse agrume 30w Bras mixeur 600w

Source : documentation interne de l'ENIEM

1-2 Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification :

La diversification est une solution pour réussir à avoir de nouvelle PDM, en complétant la gamme de produits, elle permet également de répondre aux différents besoins que peuvent avoirs les consommateurs, fidéliser la clientèle déjà existante et gagner de nouveaux clients, assure la pérennité de l'entreprise et son développement.

Réussir à compléter une gamme de produit et pénétrer de nouveaux marché, apporte un bon résultat pour l'entreprise.

1-3 Typologie de diversification au sein de L'ENIEM :

L'ENIEM a opté pour la diversification liée et horizontal, car elle correspond à un développement vers des nouvelles activités qui présente des points en

communs avec les activités existantes, elle vise aussi à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et les compétences.

2- Les outils d'analyse stratégique adoptée par l'ENIEM :

- **Analyse PESTEL**

En vue de l'élaboration de la stratégie de l'ENIEM nous procéderons à l'analyse PESTEL (environnement externe à l'entreprise) qui fera ressortir les deux variables pivots essentielles auxquelles sera reposé le cœur de métier de l'entreprise.

- **L'environnement politique :** Le régime est stable, même si le pouvoir change le camp, les institutions restent et les orientations sont figées tantôt vers le libéralisme (tous azimuts) et tantôt vers le protectionnisme étatique. En résumé les futures tendances politiques serrant les mêmes dans les années à venir.
- **L'environnement économique :** L'Etat joue un rôle d'acteur et de régulateur et accorde des soutiens financiers directs aux entreprises pour maintenir les équilibres sociaux (cette pratique existe mais n'est pas ponctuelle). L'économie algérienne ne se contente pas de l'épargne de la confiance des ménages notamment pour des considérations religieuses, généralement elle présente de réelles potentialités pour le commerce et le développement malgré le taux d'inflation qui est relativement en hausse.
- **L'environnement socioculturel :** L'impotente de la démographie c'est de connaître les tendances qualitatives et quantitatives de nos futurs clients, nous avons approximativement 300 000 nouveaux ménages chaque année et 60 000 divorces, les chiffres de l'ONS aide à la

connaissance de notre marché et notre cible (notamment pour les revus, l'emplois, le chômage...)

- **L'environnement technologique** : L'industrie est liée directement à la technologie, il est le cœur de notre métier (licence de production, brevet déposées, maintenance des équipement, la R&D et les capacités et les délais d'adaptation, la compétitivité, la sous-traitance..., l'environnement technologique est liée aussi au NTIC et le degré de pénétration de l'internet dans la société et tous ce qui est en découlent, notamment dans le volet communication digitale et son impact sur la société.
- **L'environnement écologique** : Les lois et textes réglementaires vont vers le durcissement envers les entreprises notamment dans leurs engagements au respect de l'environnement surtout sur les volet consommation d'énergie.
- **L'environnement l'égale** : L'arsenal juridique s'inspire de rôle de l'Etat qui est acteur et régulateur de l'économie national, les lois sont promulguées de toute sorte, décret, arrêté, LF, LFC. Le respect de la législation reste insuffisant d'où la prolifération du secteur de l'informel, les évasion et fraude fiscale.
- **Analyse SWOT** : Permet à l'entreprise de déterminer les forces et les menaces provenant de son environnement et les opportunités qu'elle pourrait saisir (diagnostic externe).

Tableau N°4 : Analyse des forces et les faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de l'entreprise ENIEM

Opportunités	Menaces
-Protection de production nationale -taux d'équipement des ménages important qui nécessite un renouvellement. -croissance des nouveaux marché (encastrable, lavage, climatisation...)	-L'entrée de nouveaux produits concurrent internationaux. -les risques de change (instabilité gouvernementale)
Forces	Faiblesses
-Capacité d'adaptation pour tous types d'appareils électroménager. -Notoriété à consolider et à améliorer davantage -SAV à consolider et à développer d'avantage.	-Politique commerciale révolue inadaptée aux exigences actuelles des clients (distribution, organisation, promotion). -Rupture des stocks produits finis. -Manque de moyens logistiques liés au commerce.

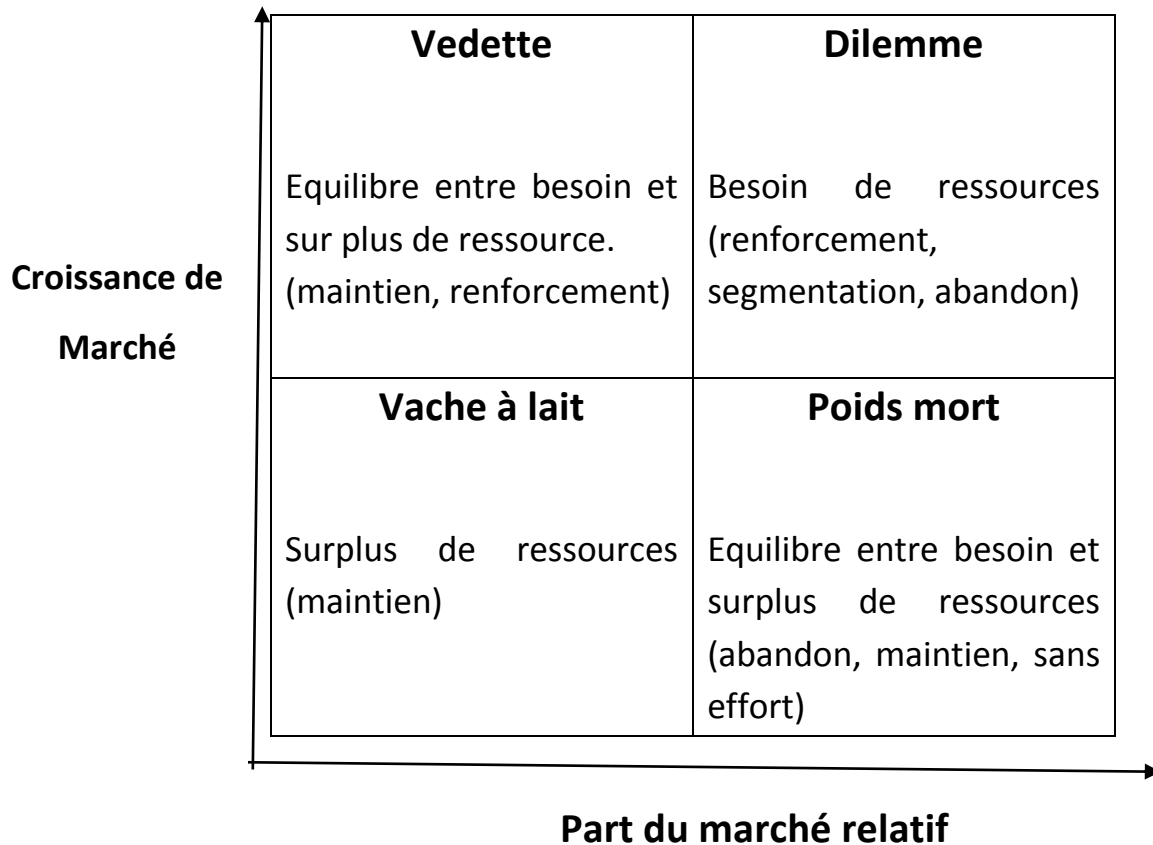
Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM, 2024

- **La matrice BCG :**

Avant d'identifier le positionnement des produits de l'entreprise ENIEM, il est essentiel d'identifier l'outil qui nous a permis d'analyser la cohérence de son portefeuille d'activité « BCG »

La matrice BCG, est un outil d'analyse stratégique inventé par Bruce Henderson. Utilisée en stratégie d'entreprise, elle permet de justifier des choix d'allocation de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée, présente sur plusieurs domaines d'activité stratégique.

Figure N°05 : La matrice BCG



3- Evaluation de la contribution de chaque DAS aux résultats globaux de l'entreprise :

Dans le processus d'évaluation et d'optimisation d'une entreprise, comprendre la contribution de chaque domaines d'activité stratégique (DAS) à ses résultats globaux est d'une importance cruciale. Cela permet de mieux cerner les piliers

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM

de la performance de l'entreprise et de déterminer les leviers à actionner pour une croissance durable.

Afin d'éclairer cette perspective, le tableau N°05 offre une vue détaillée des chiffres d'affaires de l'ENIEM pour les années 2021 et 2022. Ces données fournies par le département marketing de service commerce de l'ENIEM offrent une base solide pour l'analyse et la prise de décision éclairées.

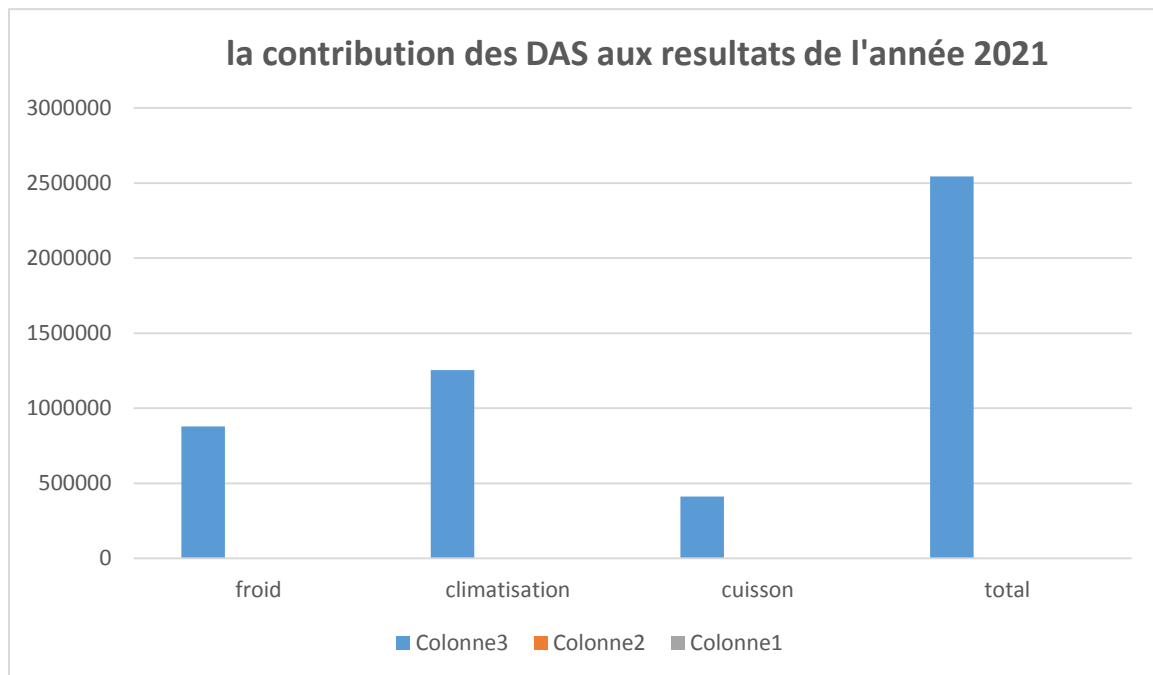
En examinant de près ses chiffres, nous serons en mesure de discerner les tendances, les opportunités et les domaines qui méritent une attention particulière. Cette évaluation précise permettra d'orienter nos recommandations stratégiques vers des actions concrètes et adaptées à la réalité de l'entreprise.

Tableau N° 05 : Les chiffres d'affaires de l'ENIEM les années 2021 et 2022

Années	Chiffre d'affaire en 2021	Chiffre d'affaire en 2022
Froid	878 984	968 371
Climatisation	1 253 317	1 395 606
Cuisson	411 638	460 309
Totale	2 543 939	2 824 286

Source : documentation interne de l'ENIEM

Figure N°06 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2021



Source : élaboré à partir des rapports de département marketing

Les pourcentages de chiffre d'affaire CA de chaque DAS par rapport au chiffre d'affaire totale

➤ Pour le domaine **froid** : $(CA \text{ froid} / CA \text{ total}) * 100$

$$(878\,984 / 2\,543\,939) * 100 = 34,57\%$$

➤ Pour le domaine **climatisation** : $(CA \text{ climatisation} / CA \text{ total}) * 100$

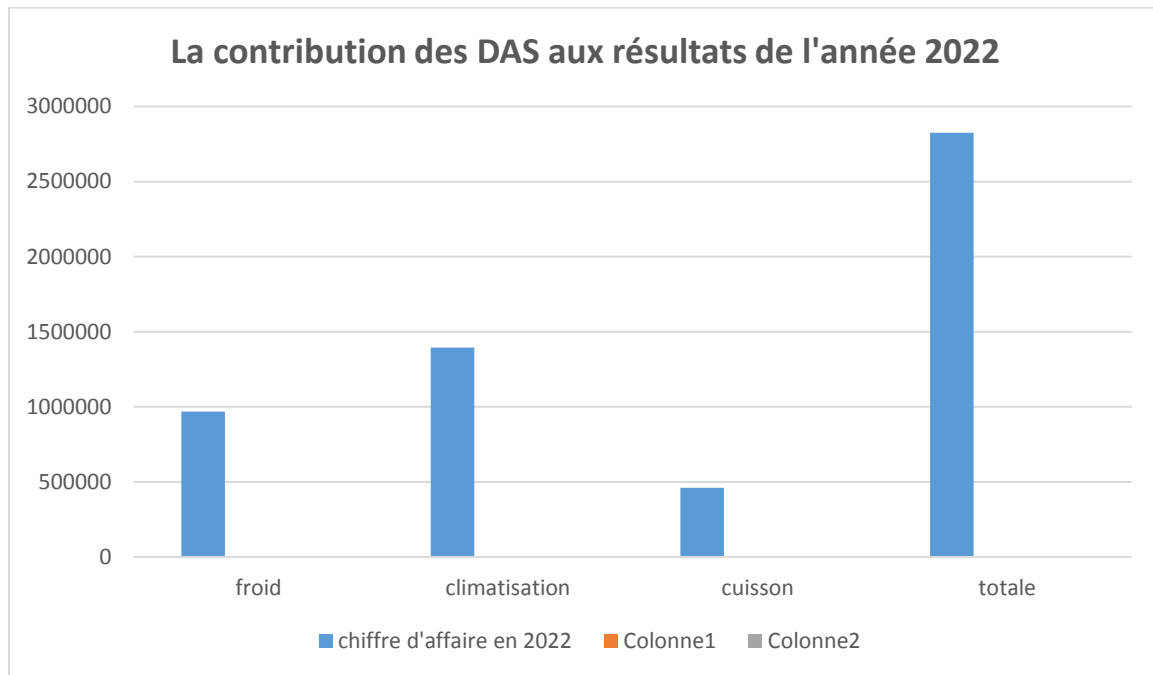
$$(1\,253\,317 / 2\,543\,939) * 100 = 49,30\%$$

➤ Pour le domaine **cuisson** : $(CA \text{ cuisson} / CA \text{ total}) * 100$

$$(411\,638 / 2\,543\,939) * 100 = 16,13\%$$

Ces pourcentages indiquent la contribution de chaque domaine d'activité au chiffre d'affaire global de l'entreprise en 2021. On constate que la climatisation la part la plus importante de chiffre d'affaire, suivie de domaine froid et en fin la cuisson.

Figure N° 07 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2022 :



Source : élaboré à partir des rapports de département marketing

Les pourcentages de chiffre d'affaire CA de chaque DAS par rapport au chiffre d'affaire totale

➤ Pour le domaine **froid** : $(CA \text{ froid} / CA \text{ total}) * 100$

$$(968\,371 / 2\,824\,286) * 100 = 34,29\%$$

➤ Pour le domaine **climatisation** : $(CA \text{ climatisation} / CA \text{ total}) * 100$

$$(1\,395\,606 / 2\,824\,286) * 100 = 49,41\%$$

➤ Pour le domaine **cuisson** : $(CA \text{ cuisson} / CA \text{ total}) * 100$

$$(460\,309 / 2\,824\,286) * 100 = 16,30\%$$

Ces pourcentages illustrent la contribution de chaque domaine d'activité au chiffre d'affaires global de l'entreprise en 2022. La climatisation demeure la part la plus importante du chiffre d'affaires, suivie du domaine "Froid" et enfin de la "Cuisson". Comparativement à l'année précédente, la répartition des revenus a légèrement changé, avec une augmentation de la contribution de la climatisation et une légère augmentation pour la cuisson.

4- L'application de la matrice BCG :

L'analyse de portefeuille d'activités d'une entreprise constitue une étape importante dans la définition de sa stratégie globale. Parmi les outils d'analyse les plus pertinents d'analyse stratégique, la matrice BCG se distingue par sa capacité à classer les différentes activités de l'entreprise en fonction de leur potentiel de croissance et de leur part de marché.

Cette analyse permettra non seulement visualiser la situation actuelle de l'ENIEM, mais aussi d'identifier les orientations stratégiques les appropriées pour chacun de ses DAS, en vue d'optimiser sa performance globale sur le marché de l'électroménager en Algérie.

4-1 Analyse des différentes DAS a l'aide de matrice BCG :

L'analyse se concentre sur l'évaluations des différentes DAS de l'ENIEM a l'aide la matrice BCG, un outil stratégique essentiel. Cette évaluation repose sur plusieurs indicateurs clés, notamment les parts de marché, le taux de croissance et la part de marché relative.

5- Les parts de marché de l'ENIEM

La part de marché de l'ENIEM est un indicateur crucial pour évaluer la position de l'entreprise par rapport à l'ensemble du marché. Elle se calcule en

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM

comparant le chiffre d'affaire de l'ENIEM avec le chiffre d'affaire total du marché dans un domaine donné.

Tableau N°6 : le marché total d'électroménager en Algérie

années	CA de l'ENIEM		Le marché total		Part de marché de l'ENIEM	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Froid	878 984	968 371	8 789 840	6 455 806,7	10%	15%
Climatisation	1 253 317	1 395 606	12 533 170	11 630 050	10%	12%
cuisson	411 638	460 309	13 721 266,7	9 206 180	3%	5%

Source : élaborer par nous même à partir de document de l'ENIEM

Pour calculer la part de marché pour chaque segment (froid, climatisation, cuisson), on utilise la formule suivante :

$$\text{Part de marché ENIEM} = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'ENIEM}}{\text{Chiffre total du marché}} * 100$$

En 2021

Pour le segment froid :

CA de l'ENIEM= 878 984

CA total du marché= 878 9840

PDM de l'ENIEM = $(878\,984 / 8\,789\,840) * 100 = 10\%$

Pour le segment climatisation :

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2021 = 1 253 317
- Chiffre d'affaires total du marché en 2021 = 12 533 170
- Part de marché ENIEM = $(1\,253\,317 / 12\,533\,170) * 100 = 10\%$

Pour le segment Cuisson :

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2021 = 411 638
- Chiffre d'affaires total du marché en 2021 = 13 721 266.7
- Part de marché ENIEM = $(411\,638 / 13\,721\,266.7) * 100 = 3\%$

En 2022 :

Pour le segment Froid :

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM = 968 371
- Chiffre d'affaires total du marché = 6 455 806.67
- Part de marché ENIEM = $(968\,371 / 6\,455\,806.67) * 100 = 15\%$

Pour le segment Climatisation :

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM = 1 395 606
- Chiffre d'affaires total du marché = 11 630 050
- Part de marché ENIEM = $(1\,395\,606 / 11\,630\,050) * 100 = 12\%$

Pour le segment Cuisson :

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM = 460 309

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM

- Chiffre d'affaires total du marché = 9 206 180

- Part de marché ENIEM = $(460\,309 / 9\,206\,180) * 100 = 5\%$

Ces calculs permettent d'évaluer la part de marché relative de l'ENIEM dans chaque segment par rapport au marché total.

Le taux de croissance de l'ENIEM

Pour trouver le taux de croissance entre deux périodes, on utilise la formule suivante :

$$TC = ((CA \text{ de l'année } 2 - CA \text{ de l'année } 1) / CA \text{ de l'année } 1) * 100$$

Par exemple pour calculer le taux de croissance de DAS de froid entre 2021 et 2022 :

$$TC = ((968\,371 - 878\,984) / 878\,984) * 100 = 10,17\%$$

Tableau N°7 : taux de croissance pour chaque DAS de l'ENIEM

Les DAS	2021	2022	Taux de croissance
Froid	878 984	968 371	10,17%
Climatisation	1 253 317	1 395 606	11,35%
Cuisson	411 638	460 309	11,82%

Source : élaborer par nous même à partir de document de l'ENIEM

Les parts de marché pour les principaux concurrents

La part de marché est une mesure qui indique la portion du marché total qu'une entreprise détient. Dans notre cas, nous évaluons les parts de marché

des principaux concurrents de l'ENIEM, à savoir Condor pur DAS froid, Brandt pour DAS climatisation et Géant pour DAS cuisson, dans chaque année donnée.

En 2021, selon les données fournies par le département marketing de l'ENIEM.

Tableau N°8 : Les part de marché pour les principaux concurrents

Les DAS	CA ENIEM	PDM ENIEM	CA principaux concurrents	PDM principaux concurrents	Marché total
Froid	968 371	10%	1 613 951,67	25%	6 455 806,67
Climatisation	1 395 606	10%	348 9015	30%	11 630 050
cuisson	460 309	5%	1 841 236	20%	9 206 180

Source : élaborer par nous même à partir de document de l'ENIEM

5-3 La part de marché relative :

La part de marché relative, également appelée part de marché relative ou PDMR, est un indicateur qui compare la part de marché d'une entreprise avec celle de son principal concurrent dans un domaine d'activité donné. Elle permet d'évaluer la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à ses rivaux.

La formule pour calculer la part de marché relative est la suivante :

$$\text{PDM Relative} = \frac{\text{PDM de l'entreprise}}{\text{PDM des principaux concurrents}}$$

Tableau N°9 : Les part de marché relative

DAS	PDM ENIEM	PDM PC	PDMR
Froid	10%	25%	0,4
Climatisation	10%	30%	0,333
cuisson	5%	20%	0,25

Source : élaborer par nous même à partir de document de l'ENIEM

Froid :

- ✓ La PDM de l'ENIEM dans le secteur du Froid est de 10%.
- ✓ La PDM du concurrent le plus performant (Condor) est de 25%.
- ✓ Donc, la PDMR pour le Froid est de $(10\% / 25\%) \approx 0.4$.

Climatisation :

- ✓ La PDM de l'ENIEM dans le secteur de la Climatisation est de 10%.
- ✓ La PDM du concurrent le plus performant (Brandt) est de 30%.
- ✓ Donc, la PDMR pour la Climatisation est de $(10\% / 30\%) \approx 0.333$.

Cuisson :

- ✓ La PDM de l'ENIEM dans le secteur de la Cuisson est de 5%.
- ✓ La PDM du concurrent le plus performant (Géant) est de 20%.
- ✓ Donc, la PDMR pour la Cuisson est de $(5\% / 20\%) = 0.25$.

5-4 La matrice BCG de l'ENIEM :

Pour tracer la matrice BCG on a besoin des informations suivantes

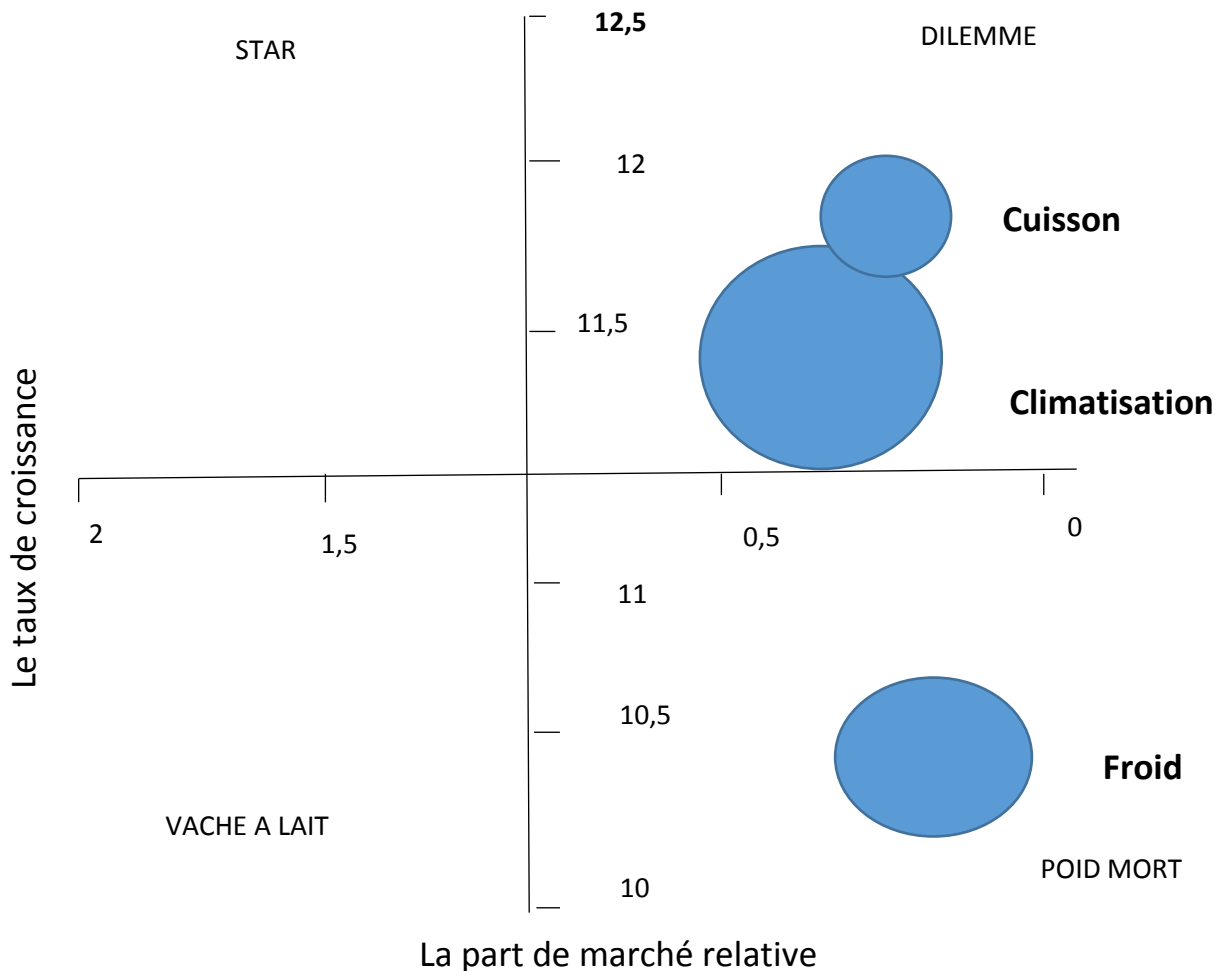
DAS	CA ENIEM	PDM ENIEM	CA P. C	T %	PDMR
FROID	968 371	10%	1 613 951,67	10,16%	0,4
CLIMATISATION	1 395 606	10%	34 89 015	11,35%	0,333
CUISSON	460 309	5%	1 841 236	11,82%	0,25

Taux de croissance de marché moyen

$$= (10,168\% + 11,35\% + 11,823\%) / 3 = \mathbf{11,15\%}$$

$$\mathbf{\text{Total de CA} = (968371 + 1395606 + 460309) = 2824286}$$

Figure N°08 : La matrice BCG de L'ENIEM



5-4-1 Interprétation des résultats et implication stratégique :

Les DAS de climatisation et de cuisson sont actuellement positionner en Dilemme sur la matrice BCG, ce qui indique une incertitude quant à leur avenir. Cette incertitude découle de divers facteurs tels que l'évolution rapide de la technologie, les fluctuations dans les préférences des consommateurs et l'émergence des nouveaux concurrents. Toutefois, il est essentiel de noter que dans certains cas, ce signal de "dilemme" n'était simplement qu'une fausse alerte.

La DAS "froid" de l'entreprise ENIEM est actuellement positionnée comme un domaine d'activité à faible potentiel de croissance et avec une part de marché limitée. Cela signifie que le marché dans lequel cette activité opère ne montre pas de perspectives de croissance significative à l'avenir. De plus, ENIEM n'a pas encore réussi à acquérir une part de marché substantielle par rapport à ses concurrents dans ce domaine. Cette classification en "poids mort" indique que la DAS "froid" peut être considérée comme une activité peu prometteuse dans le contexte actuel. Il est possible que cette partie du portefeuille d'activités de l'entreprise ne contribue pas de manière significative à sa rentabilité globale, et qu'elle puisse nécessiter des ressources sans que cela se traduise par une croissance ou un avantage concurrentiel marqué.

6 Les ratios de rentabilité :

Tableaux N° 10 La marge commerciale

Libelle	2015	2016	2017
Vente de produit (1)	5 381 308 657,82	4 423 792 399,10	3 904 452 065,17
Achat consommés (2)	3 704 299 351,00	3 468 412 606,34	2 317 506 659,37
Marge commerciale (3)= (2)-(1)	1 677 009 306,82	955 379 792,76	1 586 945 405,80

Source : élaboré par nous même à partir de TCR de l'ENIEM

D'après le tableau nous constatons que la marge commerciale a baissé puis a connu une évolution croissante. Et cela est dû à la baisse de la valeur des ventes et produits annexes (la dépendance en matière d'approvisionnement)

Tableau N° 11 Production de l'exercice :

Libelle	2015	2016	2017
Production vendu (4)	538 1308 657,82	4 423 792 399,10	3 904 452 065,17
Production stocké (5)	-288 790 988,80	279 677 072,11	-480 662 851,05
Production immobilise (6)	8 313 643,89	1 628 986	2 284 949,18
Production de l'exercice (7) = 4+5+6	5 100 831 312,91	4 705 098 457,51	3 426 074 163,30

Source : élaboré par nous même à partir de TCR de l'ENIEM

D'après le tableau nous remarquons que durant l'exercice 2015 L'ENIEM a réalisé une importante évolution croissante sur les vente de ses produit annexes cependant pour l'année 2017 nous constatons une chute de production vendu cela est causé par la baisse de la production stockée de l'ENIEM.

Tableau N° 13 : La valeur ajoutée :

année	2015	2016	2017
Production de l'exercice (1)	5 100 831 312,91	4 705 098 457,51	3 426 074 163,30
Consommation de l'exercice (2)	3 902 041 486,40	3 687 929 534,28	2 453 827 424,43
Valeur ajoutée (3) = 1- 2	1 198 789 826,51	1 017 168 923,23	972 246 738,87

Source : élaboré par nous-même à partir de TCR DE l'ENIEM

On remarque que la valeur ajoutée est d'écroissante en raison de la baisse de la valeur de production.

Conclusion :

On conclut que la diversification de l'ENIEM est une diversification liée cette dernière est opérer horizontalement par l'élargissement de la gamme de produit.

La montée de la rivalité, la prolifération de nombre d'intervenant interne a ce marché fait que l'ENIEM n'occupe plus une position dominante sur le marché de l'électroménager.

Sa position vis-à-vis des autres forces concurrentes n'est pas favorable.

L'ENIEM est dépendante des fournisseurs étrangers en terme d'approvisionnement en matière première ce qui perturbe par fois la production.

Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM

Au niveau de marché les ventes de l'ENIEM ont connu une légère baisse notamment dans le domaine de froid et cuisson, mais possède toujours les part de marché appréciable qu'il peut les maintenir et l'amélioré.

Conclusion générale

À travers ce travail, nous avons présenté les concepts de base de diversification et de la performance.

Nous avons constaté que la diversification est une stratégie d'investissement à long terme que les entreprises adoptent afin d'élargir leur domaine d'activité stratégique dans le but d'atteindre un positionnement stratégique plus important et de réaliser des bons résultats.

L'approche théorique nous a révélé qu'il existe divers types de diversification que l'entreprise peut emprunter et ce, selon objectifs recherchés par l'entreprise, chacune d'entre elles ouvre un chemin vers le développement de la diversité des activités des entreprises.

En analysant également les informations relatives à l'ENIEM, nous pouvons donner des réponses aux hypothèses de départ :

Hypothèse n°1 : La diversification au sein de l'ENIEM s'est traduite effectivement par un élargissement de son portefeuille d'activité.

Hypothèse n°2 : La diversification a permis à l'ENIEM de conquérir de nouveaux marchés ou de garder ses parts...etc.

Hypothèse n°3 : La diversification a compensé le manque de rentabilité et à générer plus de profits pour l'ENIEM

La proximité entre les DAS offre un avantage significatif en termes de partage de ressources communes, qu'elles soient productives, ou liées à la recherche et au développement.

On somme les entreprises cherchent à se diversifier pour plusieurs raisons, que ce soit pour assurer la pérennité, pour élargir le champs d'activité et augmenter leur rentabilité.

La principale limite de cette étude a été l'accessibilité à des informations pertinentes pour pouvoir répondre soigneusement à notre problématique et ce, en raison de la nature délicate des informations requise, la majorité de personnel interrogées se sont montrées très réticents à coopérer, en révélant ce qu'elles considéraient comme le secret de réussite. Ainsi que la majorité de personnel interrogés occupaient des postes de directions et étaient donc relativement et peu disponibles. Ce qui nous a conduit à travailler avec le minimum d'informations, pour vérifier notre problématique.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- 1) A-FIRSIROTU « stratégie et moteur de performance » édition chenelière 2004.
- 2) B-ZEHAIRA « la performance de l'entreprise » Alger, 2022.
- 3) C-ALAZAR et S-SEPARI « contrôle de gestion », DUNOD, paris, 2001.
- 4) G-MEYER « analyse financière » édition hachette, 2016.
- 5) J-BERK et P-DEMARZO « finance d'entreprise », 2eme édition, paris, 2011
- 6) J-C-TARONDEAU, CHUTTIN « Dictionnaire de la stratégie d'entreprise », 5eme édition.
- 7) J-P DETRIE et R-BERNARD « stratégie de l'entreprise et diversification », édition Nathan, 1983.
- 8) K-MEGHRAOUI « finance d'entreprise » Berti édition, Alger,2015.
- 9) L-ORTEGA, L-GARRETTE, D-DURAND « stategor », 6eme édition DUNOD, paris.
- 10) M-PORTER « choix stratégique et concurrence économique » 1982
- 11) S-JOSIEN et SL-KARTOCHIAN « l'essentiel du management d'entreprise » 4eme édition, 2015.

Cours :

K-SI SALAH « cours du module stratégie de l'entreprise » destiné aux étudiant de 3eme année, faculté des sciences économique, ummto, 2010.

Article :

D-CHABULT, ressources.aunege.fr « Stratégie de l'entreprise » consulté le 23/05/2024.

Site internet :

www.cnam.fr/lipsor: Y-Presqueux

<https://www.com.info> P-BARUCH

Les Annexes

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

N° DE C/PTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
70	Ventes et produits annexes		3 904 452 065,17	4 423 792 399,10
72	Variation stocks produits finis et en cours		-480 662 851,05	279 677 072,11
73	Production immobilisée		2 284 946,18	1 628 986,30
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 426 074 160,30	4 705 098 457,51
80	Achats consommés		2 317 506 659,37	3 468 412 006,34
	Services extérieurs et autres consommations		136 320 765,86	219 516 927,94
01	Services extérieurs		38 337 413,51	56 305 367,66
02	Autres services extérieurs		97 983 351,35	163 211 560,28
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 453 827 424,43	3 687 929 534,28
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		972 246 735,87	1 017 168 923,23
03	Charges de personnel		1 180 109 954,98	1 462 315 292,41
04	Impôts, taxes et versements assimilés		-44 260 808,74	50 551 681,88
	IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		-252 124 024,85	-881 698 151,86
75	Autre produits opérationnels		94 944 494,88	77 886 383,02
05	Autres charges opérationnelles		101 525 448,81	599 474 194,61
06	Dotation aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		276 913 193,30	420 643 283,25
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		33 562 725,59	307 144 184,95
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-482 055 442,89	-1 126 785 060,95
76	Produits financiers		21 676 170,42	20 933 864,73
08	Charges financières		23 822 620,70	160 970 589,76
	VI - RESULTAT FINANCIER		-2 146 450,28	-140 042 725,03
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-484 201 893,77	-1 276 848 785,98
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	10 000,00
099	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	10 000,00
098	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-106 122 774,41	-214 596 696,14
092	Imposition différée actif		-90 071 145,26	-199 674 863,70
093	Imposition différée passif		-16 051 629,15	-14 921 832,44
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 596 257 557,19	5 131 044 896,21
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 974 346 676,55	6 173 306 986,05
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-378 089 119,36	-1 062 262 089,84
77	Éléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
07	Éléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-378 089 119,36	-1 062 262 089,84
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM SOCIETE MERE

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

N° DE COTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
70	Ventes et produits annexes		5 381 308 657,82	5 000 555 284,19
72	Variation stocks produits finis et en cours		-288 790 988,80	739 773 884,53
73	Production immobilisée		8 313 643,89	1 930 379,06
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 100 831 312,91	5 742 259 547,78
60	Achats consommés		3 704 299 351,00	3 641 809 442,01
	Services extérieurs et autres consommations		197 742 135,40	213 757 953,83
61	Services extérieurs		89 140 384,21	66 272 358,88
62	Autres services extérieurs		108 601 751,19	147 485 594,95
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 902 041 486,40	3 855 567 395,84
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 198 789 826,51	1 886 692 151,94
63	Charges de personnels		1 488 238 339,33	1 656 834 450,53
64	Impôts, taxes et versements assimilés		90 310 243,16	77 602 200,79
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-379 758 755,98	152 255 500,62
75	Autre produits opérationnels		69 169 979,62	67 046 293,43
65	Autres charges opérationnelles		430 957 821,27	494 126 951,44
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		700 093 329,28	390 123 035,86
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		285 551 044,24	304 281 561,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 156 088 882,67	-360 666 631,37
76	Produits financiers		67 754 834,93	34 130 064,48
66	Charges financières		123 964 554,75	49 217 905,09
	VI - RESULTAT FINANCIER		-56 209 719,82	-15 087 840,61
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1 212 298 602,49	-375 754 471,98
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,00	0,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-301 816 560,09	-112 558 977,82
692	Imposition différée actif		-301 816 560,09	-112 558 977,82
693	Imposition différée passif			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 523 307 171,70	6 147 717 467,57
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 433 789 214,10	6 410 912 961,73
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-910 482 042,40	-263 195 494,16
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-910 482 042,40	-263 195 494,16
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

COMpte DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2016 au 31/12/2016

N° DE C/PTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2016	Montants au 31/12/2015
70	Ventes et produits annexes		4 423 792 399,10	5 381 308 657,82
71	Variation stocks produits finis et en cours		279 677 072,11	-288 790 988,80
73	Production immobilisée		1 628 986,30	8 313 643,89
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 705 098 457,51	5 100 831 312,91
80	Achats consommés		3 408 412 006,34	3 704 299 251,00
	Services extérieurs et autres consommations		219 516 927,04	197 742 135,48
81	Services extérieurs		86 305 567,06	89 148 284,21
82	Autres services extérieurs		163 211 360,28	108 601 751,19
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 687 929 534,28	3 902 041 486,40
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		1 017 168 923,23	1 198 789 826,51
83	Charges de personnel		1 462 319 392,41	1 488 238 330,33
84	Impôts, taxes et versements assimilés		36 551 681,88	90 210 242,18
	IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		-581 698 151,06	-379 758 758,08
75	Autre produits opérationnels		77 886 383,02	69 169 979,62
85	Autres charges opérationnelles		398 474 194,61	430 957 821,27
88	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		420 643 283,25	700 093 329,28
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		307 144 184,95	285 551 044,24
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 136 785 860,95	-1 156 888 882,67
76	Produits financiers		20 915 864,73	67 734 834,93
86	Charges financières		160 979 389,76	123 564 554,75
	VI - RESULTAT FINANCIER		-140 063 525,03	-56 209 719,82
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1 276 848 785,98	-1 212 298 062,40
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	0,00
895	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	0,00
898	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-314 896 896,14	-301 816 560,09
892	Imposition différée actif		-199 674 863,70	-301 816 560,09
893	Imposition différée passif		-14 921 832,44	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 113 864 890,21	5 523 387 171,79
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 173 306 980,05	6 433 789 214,18
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 062 262 089,84	-910 482 042,40
77	Éléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
87	Éléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 062 262 089,84	-910 482 042,40
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abrégés

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le fondement théorique et cadre conceptuel de la stratégie de diversification.....	4
Section 1 : Cadre conceptuel de la stratégie.....	4
1-1 L'évolution la notion stratégique.....	4
1-2 Définition de la stratégie	5
1-3 Les éléments de la stratégie.....	6
1-4 Les objectifs de la stratégie.....	7
2 La démarche stratégique.....	8
2-1 Les étapes de la démarche stratégique.....	8
3 Analyse PESTEL.....	9
3-1 L'environnement politique.....	9
3-2 L'environnement économique.....	10
3-3 L'environnement socio-culturel.....	10
3-4 L'environnement technologique.....	10
3-5 L'environnement écologique.....	10
3-6 L'environnement légal.....	10
Section 2 : Le portefeuille d'activité.....	8

2-1	Définition de portefeuille d'activité.....	8
2-2	Le but de portefeuille d'activité.....	8
2-3	Analyse de portefeuille d'activité.....	9
2-4	La matrice BCG.....	10
2-4-1	Définition.....	10
2-4-2	Présentation et fonctionnement de la matrice BCG.....	11
Section 3 : La stratégie de diversification.....		12
3-1	Définition de la diversification.....	12
3-2	Les dimensions de la diversification.....	12
3-2-1	Diversification géographique.....	13
3-2-2	Diversification verticale ou intégration.....	13
3-2-3	Diversification horizontale.....	13
3-2-4	Diversification concentrique.....	13
3-2-5	Diversification conglomerale	14
3-3	Les types de diversification.....	14
3-3-1	Diversification de placement.....	15
3-3-2	Diversification de redéploiement.....	15
3-3-3	Diversification de survie.....	16
3-3-4	Diversification de confortement.....	16
Conclusion.....		17
Chapitre II : Critères d'évaluation de la performance par rapport à la diversification.....		18
Introduction.....		18
Section 1 : Notion sur la performance.....		18
1-1	Origine du concept performance.....	19
1-2	Définition de la performance.....	20
1-3	Notion voisine de la performance.....	20
1-4	La performance de l'organisation.....	20

1-5	Caractéristique de la performance.....	20
1-6	Principe de la performance.....	21
1-7	Notion unidimensionnelle de la performance.....	22
1-8	Notion multidimensionnelle de la performance.....	22
Section 2 : Critères comptable et financière.....		23
2-1	Définition d'évaluation.....	23
2-2	Les comptes annuels.....	24
A	Bilan comptable.....	24
B	copte de résultat.....	24
C	L'annexe légale.....	24
D	analyse de rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion.....	24
2-3	Le solde intermédiaire de gestion.....	25
1.	Chiffre d'affaire.....	26
2.	La marge commerciale.....	26
3.	La production de l'exercice.....	27
4.	La valeur ajoutée.....	27
5.	Excédent brut d'exploitation.....	28
6.	Résultat courant avant impôt.....	29
7.	Le résultat exceptionnel.....	29
8.	Résultat net de l'exercice.....	29
2-4	Les critères financières.....	30
2-4-1	Définition des ratios.....	30
2-4-2	Ratios de mesure de l'activité de de la performance de l'entreprise.....	30
2-4-3	Ratios de mesure de la marge.....	31
2-4-4	Ratios de mesure de comptabilité.....	31
2-4-5	Ratios d'endettement.....	31
2-4-6	Ratios de solvabilité.....	32
2-4-7	Ratios de capacité d'autofinancement.....	32
Section 3 : critère de qualité.....		33

3-1 Définition de qualité.....	33
3-2 Critère de qualité.....	33
A Fonctionnalité.....	34
B Fiabilité.....	34
C Facilité d'utilisation.....	34
D Conformité aux normes.....	34
E La sécurité.....	35
F La durabilité.....	35
G Le coût.....	35
H La satisfaction du client.....	35
I La personnalisation.....	35
Conclusion.....	36
Chapitre III : La stratégie de diversification au sein de l'ENIEM.....	37
Introduction.....	37
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM.....	38
1-1 Les missions de l'ENIEM.....	38
1-2 La création de l'ENIEM.....	39
1-3 Le développement de l'ENIEM.....	40
1-3-1 Garantie et service après-vente.....	40
1-3-2 La sous-traitance	40
1-3-3 La position sur le marché.....	40
1-4 Les objectifs de l'ENIEM.....	41
1-5 L'organisation de l'ENIEM.....	41
1-5-1 La direction générale.....	43
1-5-2 Direction des ressources humaines.....	43
1-5-3 Direction des finances et comptabilité.....	43
1-5-4 Direction des développements et partenariats.....	43

1-5-5 Direction marketing.....	44
1-5-6 Direction de la planification et contrôle de gestion.....	44
1-5-7 Direction qualité et environnement.....	44
1-6 Les unités de l'ENIEM.....	44
1-6-1 L'unité froid.....	45
1-6-2 L'unité cuisson.....	45
1-6-3 L'unité climatisation.....	45
1-6-4 L'unité prestation technique.....	45
1-7 Présentation de l'unité commerciale.....	45
A Ses mission.....	46
B Ses activités.....	46
C Objectifs.....	46
1-7-1 L'organisation de l'unité commerciale.....	48
a) Assistant qualité et environnement.....	49
b) Contrôle de gestion.....	49
c) Assistant juridique.....	49
d) Le département administration générale et ressources humaines.....	49
e) Département finance et comptabilité.....	49
f) Département gestion des stocks.....	49
g) Département service après-vente.....	50
h) Département vente.....	50
i) Département marketing.....	50
1-8 Antennes et dépôt de vente.....	50
Section 2 : Discussion des résultats :	54
1-Analyse et interprétation des résultats.....	54
1-1 Présentation de la diversification horizontale au sein de l'ENIEM :	54
1-2 Les motivations pour le choix de la stratégie de diversification :	55
1-4 Typologie de diversification au sein de l'ENIEM :	56
2-Les outils d'analyse stratégique adopté par l'ENIEM	56

• Analyse PESTEL.....	56
• Analyse SWOT.....	57
• La matrice BCG.....	58
3-L'évaluation de contribution de chaque DAS au résultats globaux de l'ENIEM.....	59
4-L'application de la matrice BCG.....	63
4-1 Analyse des différente DAS a l'aide de matrice BCG.....	63
5-Les parts de marché de l'ENIEM.....	63
5-1 Le taux de croissance de l'ENIEM.....	66
5-2 Les parts de marché pour les principaux concurrents.....	66
5-3 La part de marché relative.....	67
5-4 La matrice BCG de l'ENIEM.....	68
5-4-1Interpretation des résultats et l'implication stratégique.....	69
6- Les ratios de rentabilité.....	70
7- La valeur ajoutée.....	72
Conclusion.....	72
Conclusion générale.....	73
Les Annexes.....	74