

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

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



Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management stratégique.

Thème

L'analyse de la stratégie de diversification

Cas : laiterie TASSILI Draa Ben Khedda

Réalisé par :

M^{elle}: LABBACI Zahia.

M^{elle} : ABDELMOUMEN Ahlem.

Encadré par :

Mr. ACHIR. Mohamed.

❖ Devant le jury :

- **Président : Mr. OUALIKANE. Selim. Professeur. UMMTO.**
- **Examineur: Mr. ABIDI. Mohamed. MCB. UMMTO.**
- **Rapporteur : Mr. ACHIR. Mohamed. MCB. UMMTO.**

Promotion 2020-2021

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à remercier Dieu le tout puissant, qui nous a donné La force et la patience d'accomplir ce travail.

En second lieu, nous tenons à remercier nos parents qui ont toujours été Là pour nous avec leurs amours et leurs soutiens, notre promoteur monsieur ACHIR Mouhamed qui a fait en sorte de nous faciliter la réalisation de ce mémoire par son encouragement, ses orientations, sa patience et son aide ; ce qui nous a permis d'acquérir de nombreuses compétences.

Nos vifs remerciements, vont également aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre projet de fin d'études en acceptant d'examiner notre travail.

Nous tenons également à remercier LADJICI Dibia et Acheli Sofiane ainsi toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Merci dieu le tout miséricordieux, ton amour et tes grâces à mon égard m'ont donné la persévérance et le courage pour accomplir ce travail.

Je dédie ce modeste travail

A Mes chers parents,

Pour leurs efforts et leurs sacrifices durant toute ma vie, leurs encouragements et soutiens pour persévérer jusqu'à l'aboutissement de ce travail. Qu'ils retrouvent, dans ce travail, l'expression de ma reconnaissance...

A mon grand frère Nabil et A ma chère sœur Melissa qui m'avez toujours soutenu et encouragé durant ces années d'étude.

A mon soutien moral et source de joie et de bonheur, mon fiancé Acheli Sofiane pour l'encouragement et l'aide qu'il m'a toujours accordé.

A ma très chère amie Dibia Tu a été toujours à mes côtés pour me soutenir, et m'aider, Que ce travail traduit ma gratitude et mon affectation.

A tous mes chers Amis(es),

En souvenir de nos éclats de rire et des bons moments, en souvenir de tout ce qu'on a vécu ensemble, j'espère de tout mon cœur que notre amitié durera éternellement.

Sans oublier ma chère binôme Hlouma, Qui a partagé avec moi le travail, d'avoir eu la patience et le courage pour achever ce travail, et à toute sa famille.

ZAHIA

Dédicaces

A mon cher père

Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon père décédé j'espère que du monde qui est sein maintenant qu'il apprécie cet humble geste en signe d'amour de reconnaissance pour tous ses sacrifices jusqu'à mon bac que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A ma chère mère

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi, et quoi que je fasse ou je dise je ne saurai point te remercier comme il se doit car sans toi je n'aurai jamais eu la chance d'acquiescer ce savoir puisse ce travail être la récompense de tes soutiens, et sacrifices que dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie.

A mon adorable petite sœur Româissa

Qui n'a pas cessé de m'encourager et soutenir tout au long de mes études que dieu te protège pour nous

A mon fiancé AZZO'UZ Rochdi

Ma source de force, pour ta présence à mes côtés pour ton indéfectible soutien et ta patience.

A ma tante Nora et mon oncle Hassan et mes chères adorables cousines pour leurs soutiens.

A notre bras droit Dîhîa d'avoir nous aider et nous orienté.

A mes amis au nom de l'amitié qui nous réunit, et au nom de nos souvenirs inoubliables à tous ceux qui me sont chers.

A ma binôme CiCi avec qui j'ai commencé pour les bons moments qu'on a vécus ensemble et les années qu'on a partagés pour son effort sa patience, et à toute sa famille.

AHLEM



Liste des abréviations

Liste des abréviations

CAS : centre d'activités stratégique.

SBU : stratégie business unit.

DAS : domaine d'activités stratégique.

BCG: Boston Consulting Group

SWOT: Strength Weaknesses Opportunities Threats

HEC: haute études commerciaux

MIT: Massachusetts Institute of technology

MBA: master of business administration

PME : petite et moyenne entreprise.

DAS : domaine d'activité stratégique.

SPA : société par actions

ISO : Organisation internationale de normalisation

DBK : Draa ben Khedda

ORELAIT : Office Régionale de l'Est.

ORLAC : Office Régional du Centre.

OROLAIT : Office Régional de l'Ouest.

N° : Numéro.

PDG : Président Directeur Général.

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

GM : Grand Modèle.

R & D : Recherche et Développement.

Gr : Gramme

CA : chiffre d'affaires

UHT : Ultra Haute Température



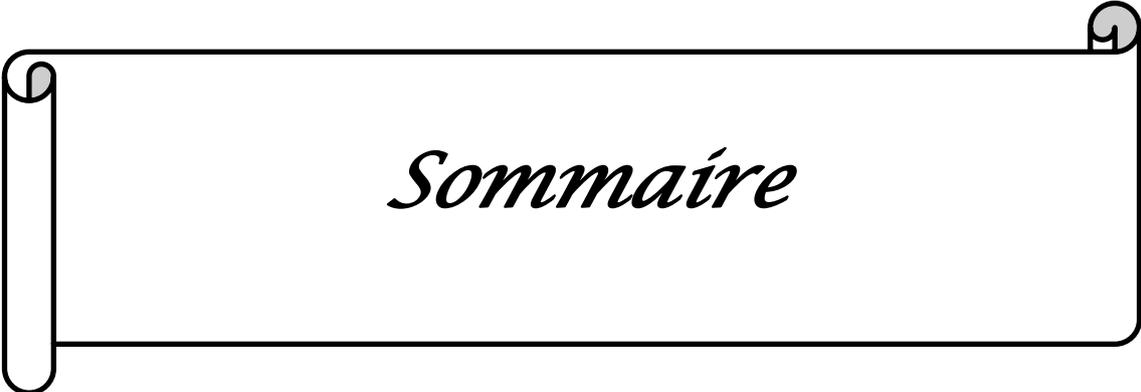
*Liste des tableaux et
figures*

La liste des tableaux

N° :	Intitulé	Page
01	Les éléments de base de la stratégie	15
02	La matrice ANSOFF	41
03	Structure d'effectifs de Tassili	65
04	Frontières du laitier de DBK	66
05	Le profil de l'entreprise Tassili	67
06	Analyse de CA et résultats (2012-2014)	75
07	Le classement des produits Tassili dans la matrice BCG	83
08	La part de marché de Tassili et ses concurrents	86
09	Les pâtes molles	91
10	Les fromages frais	92
11	Les fromages à tartiner	92
12	Les crème fraîche	93
13	Les jus	93
14	Le lait	93
15	La profondeur de la gamme de fromage à tartiner « Sébaou »	95
16	L'évaluation des ventes du produit Sébaou	96

La liste des figures

N° :	Intitulé	Page
01	La démarche stratégique	19
02	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	22
03	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	24
04	Les composants du vecteur de croissance	25
05	La matrice BCG	26
06	La matrice MC Kinsey	27
07	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	28
08	La chaîne type de valeur	30
09	La décision stratégique	32
10	La diversification verticale et horizontale	45
11	Les quatre types de diversification	50
12	Représentation graphique de l'ensemble des effectifs de l'entreprise	66
13	Organigramme de la laitier Tassili DBK 2021	69
14	Représentation graphique des canaux de distribution de l'entreprise Tassili	75
15	Analyse de chiffre d'affaires	76
16	La part de marché Tassili et de ses concurrents	87
17	Largeur de la gamme produit Tassili	90
18	Représentation graphique des ventes de produit Sébaou	97



Sommaire

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I : L'analyse théorique de la stratégie de l'entreprise

Introduction 03

Section 01 : Généralité sur la stratégie 04

Section 02 : Notions complémentaire de la stratégie 13

Section 03 : La démarche stratégie 18

Conclusion 34

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Introduction 35

Section 01 : Présentation de la stratégie de diversification 36

Section 02 : La diversification, objectifs et méthode..... 46

Section 03 : Les avantages et les limites de la stratégie de diversification 59

Conclusion 62

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Introduction 63

Section 01 : Tassili, présentation de l'organisme 64

Section 02 : La stratégie de diversification du groupe Tassili..... 79

Section 03 : Aperçu sur les produits fabrique par Tassili 90

Conclusion 98

Conclusion générale 99

Références bibliographiques.



Introduction générale

Introduction :

Une entreprise est une structure qui se positionne sur des marchés en évolution constante, afin de répondre à une demande et, plus précisément, à des besoins de consommateurs. En fonction du contexte, elle est amenée à déterminer ses axes de développement. Elle doit aussi trouver les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs. Pour cela, elle doit mettre en place une stratégie. La stratégie d'une entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est donnés et les Moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement. Elle correspond donc aux axes de développement de l'entreprise. Elle instaure une logique de l'entreprise.

De nos jours, la plupart des entreprises évoluent dans un univers concurrentiel ou oligopolistique. Pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur. Ainsi que L'environnement économique et social de l'entreprise a connu des changements plus en plus importants qui éliminent toutes les frontières de circuit des produits au niveau national et international. Le développement technologique, les pressions de groupes extérieurs poussent les entreprises en premier lieu à avoir une aptitude à gérer le présent et accepter de changer. Ces changements obligent l'entreprise à trouver des solutions pertinentes et des stratégies capables d'assurer sa performance. Les stratégies d'entreprises sont devenues désormais un facteur clé de succès, Parmi ces stratégies on peut citer « la stratégie de diversification » qui sera l'objet de notre thème.

Les dirigeants peuvent opter pour une stratégie de diversification des activités qu'ils jugent que celle-ci peut contribuer à une rentabilité plus élevée pour l'entreprise au a l'acquisition d'un meilleur avantage compétitif. Cette stratégie consiste dans les positionnements de l'entreprise sur un ou plusieurs autres domaines stratégiques et enrichit ainsi son portefeuille d'activités. La diversification permet à l'entreprise de génère des liquidités supplémentaires et de mieux répartir le risque lié a à ces activités.

A la différence de la spécialisation, l'entreprise qui opte pour la diversification doit maîtriser des nouvelles compétences pour réussir dans le ou les nouveaux domaines d'activités stratégiques.

Introduction générale

La diversification est un terme assez compliqué à définir, Il est couramment considéré qu'une firme se diversifie lorsqu'elle change de métier. Or, ce n'est pas si simple que ça.

Notre objectif à travers cette recherche donc est de comprendre la démarche que suit l'entreprise lors de la mise en place d'une stratégie de diversification, de ce fait, notre problématique consiste à analyser la question suivante :

« Pourquoi une entreprise va-t-elle se diversifier et comment va-t-elle réussir à développer de nouvelles activités ? »

Afin de bien cerner cette problématique nous avons posé les questions secondaires suivantes :

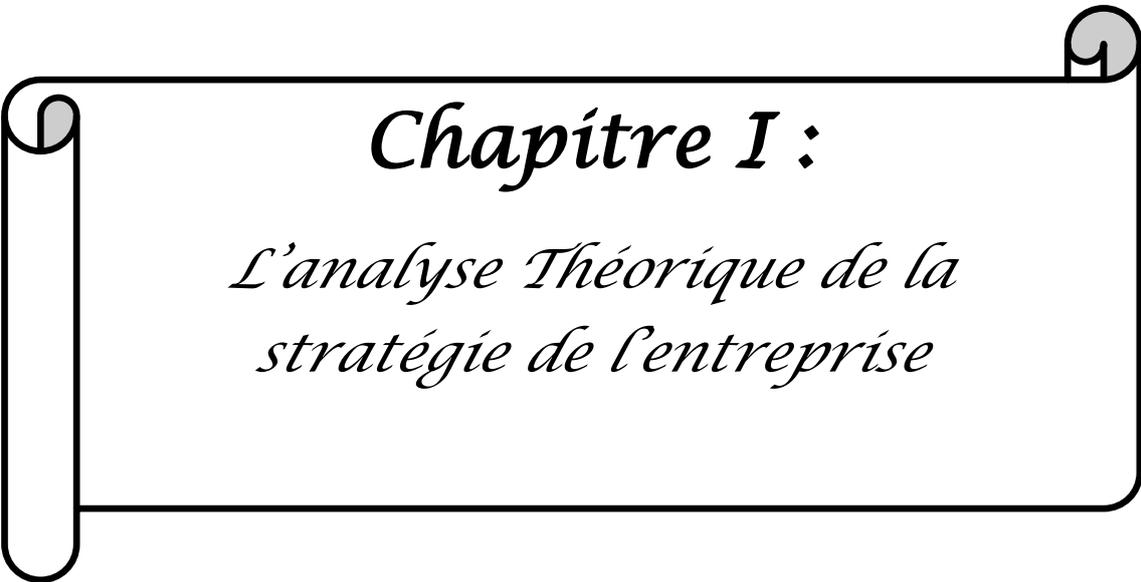
- **Qu'est-ce que la diversification pour une entreprise ?**
- **Pourquoi les entreprises se diversifient elles ?**
- **Quelles sont les formes de diversification ?**
- **Quel est l'intérêt pour une entreprise de mener une stratégie de diversification ?**

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons supposé au préalable les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La stratégie de diversification adoptée par l'entreprise "TASILI " est commandée par le risque potentiel lié à son activité de base.

Hypothèse 2 : La stratégie de diversification mise en œuvre par l'entreprise "TASILI" lui permet de tirer des profits optimaux : financiers, humains et matériels.

Hypothèse 3 : L'environnement de la société "TASILI " constitue un facteur de blocage à la mise en œuvre de sa stratégie de diversification.



Chapitre I :

*L'analyse Théorique de la
stratégie de l'entreprise*

Introduction

Vivre dans le futur est une nécessité évidente pour toute entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité. Pour être efficace dans l'avenir, elle doit décrypter les informations disponibles.

Comment établir une grille d'objectifs et progresser vers ceux-ci en se focalisant sur des stratégies ? La stratégie apporte la réponse de l'entreprise pour analyser ses forces et ses faiblesses et s'adapter à l'évolution de son environnement. Dans cette optique, il s'agit donc à la fois d'identifier et de choisir des objectifs à moyen et long terme, d'adopter des voies pour les atteindre et d'allouer l'ensemble des ressources nécessaires.

Il faut pour cela appliquer des principes, des concepts, des méthodes. Ce chapitre contient la plupart d'entre eux.

Section 01 : Généralité sur la stratégie

La stratégie d'une manière plus large renvoie à la raison première de toute organisation productive qui a pour but d'assurer sa pérennité à travers l'utilisation d'un ensemble d'actions et moyens conjointement par lesquels elle opère afin d'obtenir sa mission avec succès.

1.1 Evolution de la pensée stratégique

Au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions de définitions et de cadre théorique. Historiquement, la première évocation de la stratégie peut être attribuée à C. B ARNARD, qui fait paraître en 1938 « The Functions of the Executive », ouvrage qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique.

Depuis lors les approches normatives du métier de dirigeant ont connu un succès certain jusqu'à ces dernières années.

- **Les années 1950**

Les pionniers ont été les économistes néoclassiques, à la suite de **M ARSHALL**, et par les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (**C HAMBERLAIN, R OBINSON, C LARCK, C OASE**).

Ensuite, c'est à **NEUMANN & M ORGENSTERN**, dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre, que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires. Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celles où des considérations tactiques interviennent dans le choix de la stratégie à adopter en présence d'une situation particulière¹.

Les théoriciens de l'organisation, principalement **FAYOL** puis **BERNARD** s'intéresseront à la fonction de direction et à son objet avant que **SELZNICK&NEUMANN** ne commencent à cerner l'objet de l'activité stratégique et ce qui la distingue de l'exploitation courante.

¹ HAMMOUNI Yacine *stratégie des entreprises laitières en Algérie, thèse de Magistère, développement rural, Alger : 2009. P17.*

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

- **Les années 1960**

Bien que de nombreux économistes se soient penchés sur ce thème depuis XIX e siècle, la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années 1960. La plupart des concepts fondamentaux ont été définis à cette époque avec la publication de 03 ouvrages devenus des grands classiques :

D'abord en 1962, l'ouvrage d'**ALFRED CHANDLER** qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permette et les supporte.

Ensuite en 1965, quatre professeurs de la **HBS (HARVARD BUSINESS SCHOOL)** signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle LCAG » du nom des auteurs : (**LEARNED, CHRITENSEN, ANDREWS & GUTH**) :

Ce modèle de la HBS confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant l'adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement. Cette confrontation entre analyse interne (de l'entreprise) et analyse externe (environnement concurrentiel).

Ce modèle est centré d'une part, sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, sur l'identification des opportunités et des menaces. Donc la grille (LCAG) est également connue sous l'acronyme SWOT.

Enfin, I. ANSOFF publie « Corporate Strategy » au cours de la même année (1965). Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme « une règle pour prendre des décisions fondées ». Il faut noter que I. ANSOFFa depuis cette date publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de management stratégique et définir les décisions stratégiques sur lesquelles il a dit : « Elles portent essentiellement sur les affaires non pas intérieures, mais extérieures de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés où elle vendra ».

Il est important de souligner que les années 1960, voyaient également paraître de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique telles que les matrices proposées par ARTHUR D. LITTLE & MC KINSEY.

- **Les années 1970**

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Cette période comme le souligne R.LOCHRIDGE: «A partir des années70, un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu, la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite ».

Avec des préoccupations plus opérationnelles, de nombreux cabinets conseils ont élaboré, au cours de cette période, des modèles permettant de repérer les facteurs clés de compétitivité pour une entreprise ou pour chacune de ses activités et surtout d'apprécier la position concurrentielle présente : Le BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) a largement contribué à la diffusion de la culture des Matrices d'Analyse Stratégique.

Le cadre élaboré a servi de référence pour l'élaboration d'outils de diagnostic stratégique permettant de situer une entreprise sur ses marchés et vis-à-vis de ses concurrents².

- **Les années 1980**

Au début des années 1980, les stratèges ont bénéficié des apports de l'Economie Industrielle, notamment à travers les publications de ce jeune professeur de Harvard M. PORTER dont l'approche vise à une meilleure compréhension des forces concurrentielles qui conditionnent la rentabilité potentielle dans un secteur donné et dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique.

Selon M. PORTER, « Adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq (5) forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement »³

- **Les années 1990**

Dans son ouvrage paru en 1993, M. PORTER a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que « les cinq forces concurrentielles ».

² SILEM.A, « Encyclopédie de l'économie et de la gestion » Edition HACHETTE, 1997, p569.

³ PORTER. M, « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990, p426.

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Il parle de l'Etat et de hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays.

- **Les années 2000**

Dans la dernière période, de nombreux théoriciens de la firme se sont efforcés d'améliorer l'articulation, tant conceptuelle que méthodologique, entre réflexion, analyse, choix et mise en œuvre stratégique. HANS.I. ANSOFF a joué un rôle essentiel dans le défrichage et le balisage du management stratégique pour lequel R. ATHIETART a déterminé les processus clés : il s'agit pour une entreprise ou, de façon plus générale, pour une organisation, d'associer de façon étroite et cohérente une démarche « Rationnelle » ou technico-économique, une démarche « Bureaucratique » ou organisationnelle et enfin une démarche politique ou sociologique⁴.

1.2 Définition de la stratégie de l'entreprise

Selon M. Porter en 1982 c'est « 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 permettant de faire face à la concurrence⁵.

Selon Chandler en 1962 : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs »⁶.

Selon Henry Mintzberg 1998 : une stratégie peut être délibérée, lorsqu'elle est construite et planifiée ou émergente, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée.

Pour avoir une définition bien claire sur le concept stratégie, Henry Mintzberg dans son livre *Stratégie Safari*⁷ a présenté la stratégie selon les différents écolos de la pensée stratégique

⁴ PELLE.P, « l'arbre de vie des stratégies d'entreprise ». Edition ESKA, 2002, p41

⁵ PORTER M., *choix stratégique et concurrentiel. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982, P.426

⁶ CHANDLER A., « *strategy and structure* »: chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p, 480

a. L'école de la conception

Dans cette école, l'action se conçoit en effectuant une évaluation externe et interne à travers un repérage des menaces et des opportunités de l'environnement et une identification des forces et des faiblesses de l'entreprise. C'est sur la base de ces informations que l'on va établir des scénarios et effectuer des choix stratégiques.

b. L'école de la planification

Cette école découle de la précédente. Ce qui la différencie de cette dernière, c'est le caractère primordial de la formalité du processus. L'Élaboration de la stratégie est garantie par une personne ou l'équipe dirigeante mais ce ne sont pas ceux qui produisent la connaissance, qui la mettent en œuvre. On comprend donc que le problème de l'appropriation de la connaissance est fréquemment posé dans cette école. Pour réussir à bâtir une stratégie efficace, il est nécessaire de maîtriser l'information tant interne qu'externe

c. L'école du positionnement

(L'élaboration de la stratégie comme processus analytique)

Contrairement aux écoles précédentes qui admettaient que le nombre de stratégies pouvait être illimité, l'école du positionnement prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. L'école conserve l'idée que la stratégie précède la structure, en admettant que la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour dicte la structure de l'entreprise.

d. L'école entrepreneuriale

(Élaboration de la stratégie en tant que processus visionnaire)

Cette école s'appuie sur la vision stratégique du dirigeant qui doit être faite, selon une représentation mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation. La stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme orientation à long terme, vision d'avenir. Elle est enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader.

e. L'école cognitive

(Élaboration de la stratégie en tant que processus intellectuel)

⁷ MINTZBERG H. et alii, *safari en pays stratégie. L'exploration des courants de la pensée stratégique (2e éd.)*, Paris, Pearson, 2009, p.4

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Pour cette école, il est plus que primordial d'avoir au préalable une vision claire du but à accomplir pour pouvoir guider l'action. C'est donc en améliorant les représentations préalables du but que l'on va améliorer l'efficacité de l'action. C'est une approche assez intéressante, mais dans cette école, l'analyse de l'environnement est plus le fruit d'une construction intellectuelle qu'une analyse objective de celle-ci.

f. L'école de l'apprentissage

(Élaboration de la stratégie en tant que processus émergent)

L'école de l'apprentissage se forme en réalité à travers plusieurs étapes dont les individus entrant en action sont les acteurs principaux. Ils suivent tous une ligne directrice façonnée de manière morcelée afin de ne pas anticiper l'étape suivante nécessitant les informations du processus précédent. Les décisions sont prises selon un processus par lequel la résolution des problèmes actuels est un objectif plus important que l'objectif déployé et livrable en fin d'étude. La coordination des différentes décisions à chaque étape formulera la décision finale.

g. L'école du pouvoir

(Élaboration de la stratégie en tant que processus de négociation)

Il s'agit d'un courant de pensée peu développé, mais finalement très logique dans son fond aux vues des démarches managériales actuelles. Cette école axe l'élaboration de la stratégie en fonction du pouvoir dans deux sens différents. Le micro-pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le macro-pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son propre intérêt et celui de son partenaire.

h. L'école culturelle

(Élaboration de la stratégie en tant que processus collectif)

Cette école conçoit l'élaboration de la stratégie comme un processus d'interaction basé sur les croyances, les convictions partagées par les membres de l'entreprise. La stratégie est déterminée par une perspective ayant ses racines dans les intentions collectives. Cette

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

approche conduit à porter l'attention sur les ressources, les capacités dynamiques présentes dans un environnement et une organisation.

i. L'école environnementale

(Élaboration de la stratégie en tant que processus de réaction)

Dans cette école, l'élément principal du processus d'élaboration de la stratégie est l'environnement. L'entreprise doit lire l'environnement et faire en sorte de s'adapter pour trouver des niches pour son développement ou disparaître du marché.

j. L'école de la configuration

(Élaboration de la stratégie en tant que processus de transformation)

Cette école conçoit la stratégie comme un processus de transformation. Cette école cherche à intégrer les apports des 9 écoles identifiées précédemment en décrivant une organisation à un moment donné comme une configuration stable. Le processus d'élaboration de la stratégie peut consister en une élaboration conceptuelle, en une planification formelle ou autre. Chaque formule doit tout simplement répondre à l'époque et au contexte approprié aux configurations particulières.

1.3 Les objectifs et le rôle de la stratégie

1.3.1 les objectifs

Quand on parle d'objectifs, c'est toujours de manière relative. Un objectif est aussi un moyen sur une période plus longue. Quoiqu'il en soit, on ne parle jamais de stratégie sur le court terme. Les actions stratégiques se situent toujours dans le moyen terme ou le long terme. Elles représentent souvent un défi face à la concurrence. Ces objectifs peuvent être variés. Les objectifs, qui représentent des buts concrets, ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail. Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné.

On peut citer :

1.3.1.1 Objectifs de rentabilité

Différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.

1.3.1.2 Objectifs de croissance

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

1.3.1.3 Objectifs de sécurité

L'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués sont-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement. La couverture des risques peut être envisagée sous différents aspects :

- Assurance
- Multi production, diversification, internationalisation
- Partenariats

1.3.1.4 Objectifs de flexibilité

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

1.3.1.5 Objectifs sociaux

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

1.3.1.6 Objectifs propres aux dirigeants

Les dirigeants d'entreprises n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise. Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres : puissance plutôt que rentabilité, prouesse technique et prestige plutôt que croissance, ...

1.3.2 Le rôle

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise doit élaborer, une stratégie générale celle-ci fixe une ligne d'horizon vers lequel elle s'oriente et constitue à ce titre le fil conducteur des différentes décisions prises en son sein, en ce sens, le rôle de la stratégie réside dans :

- À donner une orientation : Elle sert de boussole à une entreprise pour maintenir son cap dans un environnement toujours plus compliqué et mouvant (ou devons-nous aller)
- Concentrer les énergies : Elle aide à simplifier et à appréhender l'environnement et à faciliter l'action (Que devons-nous faire ?)
- Renforcer la cohérence : Elle favorise la coordination des activités entre elles et permet de recentrer les efforts individuels et collectif autour d'un projet commun (Qui fait quoi !)
- Calibrer l'organisation : Elle constitue, pour les acteurs du projet, un moyen pratique de s'identifier et de comprendre leur rôle et de mesurer leur contribution au projet.
- La stratégie définit le chemin futur de l'entreprise, c'est le facteur principal de sa réussite et de son endurance. Elle détermine les marchés visés et les avantages concurrentiels à construire et à maintenir pour les années à venir.
- La stratégie permet de définir un projet économique collectif permettant de créer de la valeur (avantage concurrentiel).
- Les stratégies doivent mettre l'entreprise en situation de capter la valeur créée et répartir cette valeur entre les différents stakeholders (parties prenantes) tenant compte des rapports de force existants et des besoins de l'entreprise.
- La stratégie aide l'entreprise à fixer les objectifs, à s'orienter à long terme et à s'adapter à l'environnement.

Section 02 : Notions complémentaire de la stratégie

2.1 Les éléments de la stratégie de l'entreprise

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

La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?
8

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

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

La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part⁹.

Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes¹⁰.

⁸ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005, P26

⁹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « *Management, Stratégie et organisation* », 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

¹⁰ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *op. Cit*, 27

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »¹¹, elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément¹².

Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission¹³.

Le mode de développement : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises¹⁴.

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

Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs¹⁵.

La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur¹⁶.

¹¹ M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », *Economica*, 2003 p 27

¹² R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *op. Cit.* 26

¹³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* P 115

¹⁴ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* 2006, PP 232-233

¹⁵ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, *op. Cit.*, PP 31-32

¹⁶ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* P 448

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 01 :

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

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

Source: R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 33

2.2 Les niveaux de la stratégie de l'entreprise

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans l'organisation, à savoir ¹⁷:

Le premier niveau, **celui de la stratégie de l'entreprise**, concerne le dessein (objectifs) et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut : les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

Le deuxième niveau, celui des **stratégies par domaine d'activité**, qui concernent à dénicher les facteurs clés de succès existant sur un marché, d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à exploiter (grâce à la convergence). Ces actions doivent répondre aux exigences du marché,

¹⁷ GERRY JOHNSON; Kevan SCHOLE; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P12-P13.

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

bien sûr, tout en respectant les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

En outre, la segmentation stratégique c'est la démarche permettant à l'entreprise de prévoir éventuellement ses différents DAS d'où le rôle crucial de cette démarche. Dans ce sens, la segmentation stratégique est indispensable pour une organisation, si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources.

Le troisième niveau, **stratégies opérationnelles**, elles sont considérées comme le socle de toute décision stratégique, nous ne pouvons jamais parvenir à définir les DAS d'une organisation ni définir la stratégie globale de l'entreprise sans avoir définie les différentes composantes de l'organisation (ressources, savoir faire des individus), celles-ci déploient la stratégie globale et les stratégies par activité de l'organisation.

2.3 Les choix stratégiques

Conduire une organisation, quelle qu'elle soit, nécessite de prendre des décisions. Décider c'est faire un choix. Ce choix peut porter sur l'exploitation de l'organisation ou encore sur sa stratégie¹⁸.

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des domaines d'activité stratégique ou celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique.

Il convient de faire des choix au niveau des domaines d'activité stratégique. Cela implique l'identification des fondements de l'avantage concurrentiel, que ce soit en externe (facteurs clés de succès de l'environnement) ou en interne (capacité stratégique de l'organisation).

La stratégie au niveau de l'entreprise concerne la définition du périmètre d'activité global. Cela inclut les décisions sur le portefeuille d'activités et l'étendue des marchés couverts. Pour beaucoup d'organisations, le développement international constitue un élément clé de la stratégie d'ensemble.

¹⁸ GERRY JOHNSON; Kevan SHOLES; Richard WHITTINGTON; Frederic FRÉRY, « Stratégique 7e édition », édition Pearson Education, Paris 2005, P20

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

La stratégie au niveau de l'entreprise concerne également les relations entre les différentes divisions et la manière dont la direction générale est susceptible d'ajouter de la valeur à chacune. Les dirigeants peuvent ainsi valoriser les unités en développant des synergies, en allouant des ressources – notamment financières ou au travers de compétences telles que la constitution d'une marque commune. Cependant, la direction générale risque parfois de n'être qu'un centre de coût pour les activités, n'ajoutant aucune valeur, voire détruisant celle qui est générée sur le terrain.

Les stratégies peuvent suivre plusieurs orientations. À l'inverse, d'autres entreprises refusent les diversifications et préfèrent se concentrer sur une seule activité et une seule cible de clients, qu'elles vont éventuellement décliner sur une zone géographique de plus en plus large.

Les choix essentiels d'orientations et de modalités de développement, traite des facteurs de réussite permettant de déterminer en quoi certains choix stratégiques peuvent se révéler meilleurs que d'autres¹⁹.

¹⁹ Gerry Johnson, et all, *Op.cit.*P21.

Section 03 : La démarche stratégique

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action²⁰. En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étranges et se développer à travers les moyens les plus inattendus²¹. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes²². Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité²³. Alors, pour la démarche stratégique on va étudier celle délibéré

3.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçus comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...* »²⁴, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le

²⁰ *Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement : web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf*

²¹ H. MINTZBERG, « *Le management, voyage au centre des organisations* », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp.55-69.

²² M.J. AVENIER, « *la stratégie « chemin faisant »* », Economica, Paris, 1997, p19.

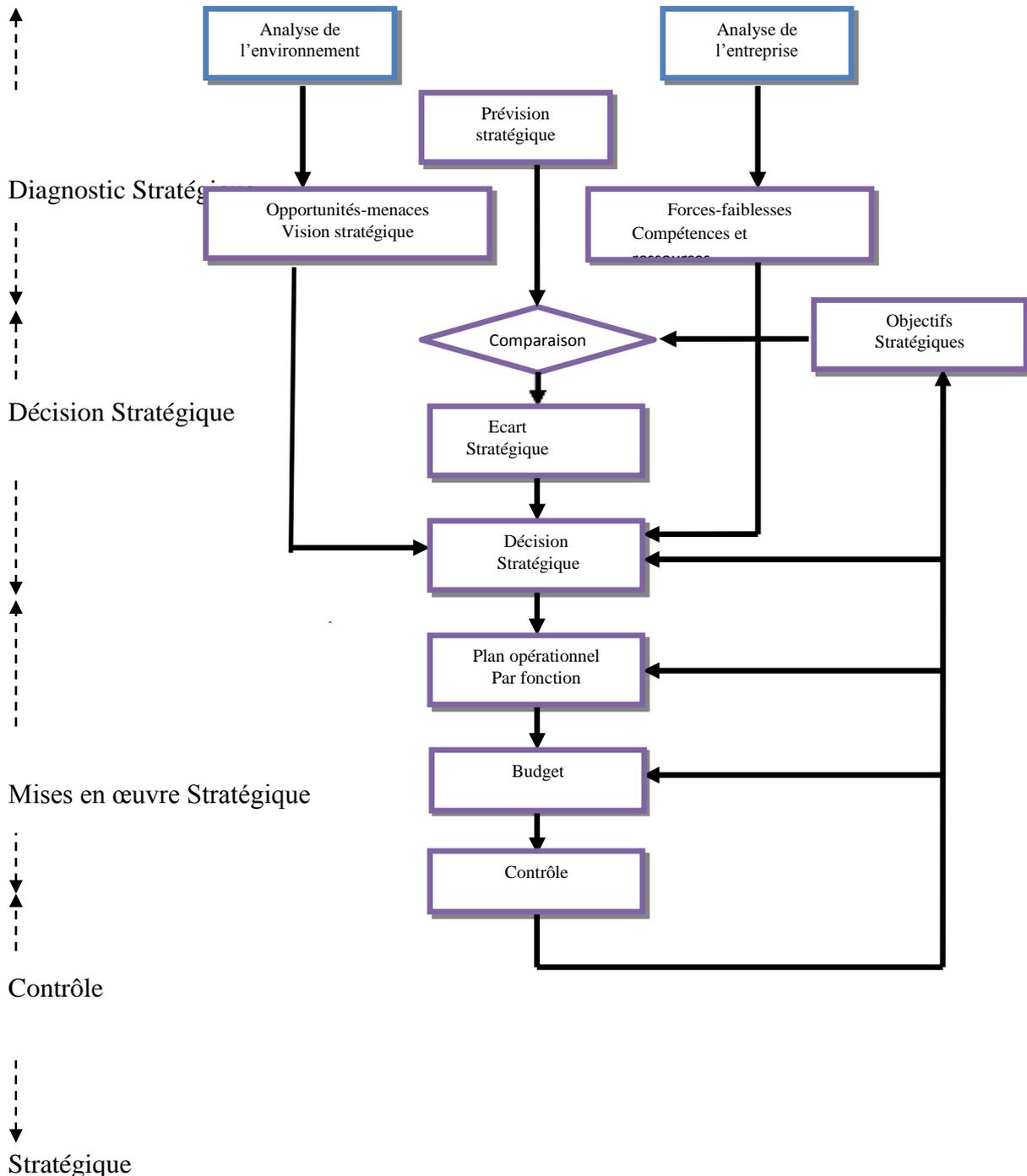
²³ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 39

²⁴ C-H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in *management stratégique*, MARCHESNAY, 1997)

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

processus stratégique. En effet, Jean Pierre et al, ont proposé le schéma suivant (**figure 1**) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG²⁵.

Figure N°01 : la démarche stratégique



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 38

²⁵Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10)

3.2 Le diagnostic stratégique

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement).

La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.²⁶

3.2.1 La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique²⁷.

A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents²⁸.

Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), stratégique business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)²⁹.

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

²⁶ M. MARCHESNAY, « *Management stratégique* », les éditions chihab, 1997, p168

²⁷ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* p 72

²⁸ STRATEGOR, « *Politique générale de l'entreprise* », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91

²⁹ C. MARMUSE, « *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques* », Economica, 2^eédit, Paris, 1996 p 185

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

- **Le type de la clientèle** : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?
- **La fonction d'usage** : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.
- **Les circuits de distribution** : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.
- **La fonction d'usage** : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.
- **Les circuits de distribution** : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.
- **La concurrence** : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.
- **La technologie** : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.
- **La structure des coûts** : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique³⁰.

3.2.2 Le diagnostic externe

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès)³¹.

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie³².

L'environnement global :

³⁰ STRATEGOR, *op. Cit.* 1997, pp. 94-96

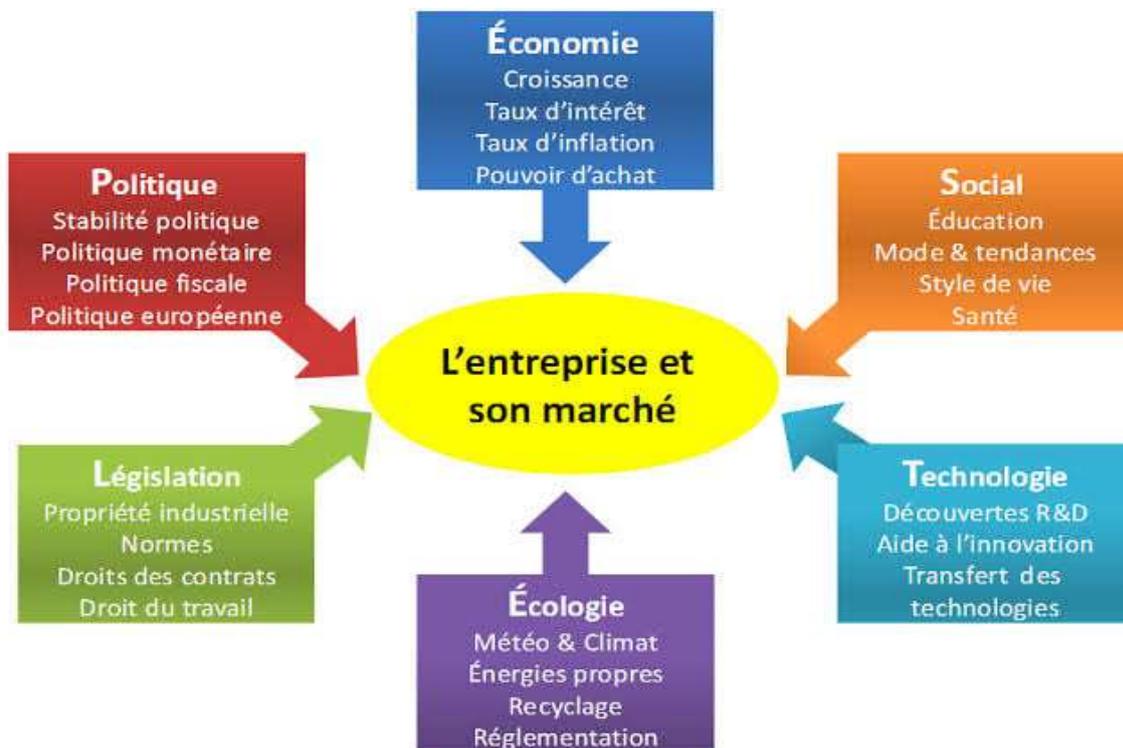
³¹ M. GERVAIS, *op. Cit.* p. 41.

³² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* p 81.

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique

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



Source: J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81

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

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité³³, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances³⁴ :

- **La demande** : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.

³³ C. MARMUSE, Op. Cit. p240

³⁴ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 80-99

- **L'offre** : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- **Les groupes stratégiques** : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
- **L'intensité concurrentielle** : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

3.2.3 Le diagnostic interne

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétence(s) distinctive(s)³⁵.

Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants³⁶ :

a. *Les fonctions et les processus* :

Classique dans sa démarche, ce diagnostic s'appuie d'abord successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « Idéal » attendu par l'environnement.

b. *Les ressources et les compétences* :

Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération détermine l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise³⁷.

3.3 Les outils de diagnostic stratégique

³⁵ M. GERVAIS, *op. Cit.* p. 44.

³⁶ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* pp 102-121

³⁷ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, *op. Cit.* 2005, P 73

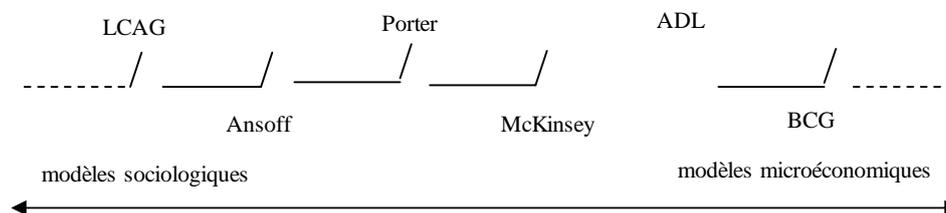
Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin³⁸ :

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

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

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



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

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise³⁹.

3.3.1 Le modèle d'Ansoff

Dans son ouvrage intitulé : « Stratégie du développement de l'entreprise », Igor Ansoff, a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise (**figure 4**).

³⁸ STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104

³⁹ M. GERVAIS, op. Cit. p. 40.

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Selon Marmuse, « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans la logique de développement »⁴⁰.

Figure N°04 : les composants du vecteur de croissance.

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

Source : I. ANSOFF, *Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation*, Paris, 1989, p116

3.2.2 La matrice du BCG

La matrice BCG (figure 05) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la *part de marché* relative d'une part, et le *taux de croissance* du marché d'autre part⁴¹. Selon les auteurs de *Stratégor*⁴², derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

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

* Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.

⁴⁰ C. MARMUSE, *op. Cit.* p 374

⁴¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* p 131

⁴² STRATEGOR, *op. Cit.* 1997, p 105

* Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.

*Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre⁴³.

*Les vedettes : contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

Figure N°05 :la matrice BCG



Source : C. MARMUSE, op. Cit.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin⁴⁴.

⁴³ C. MARMUSE, op. Cit. p 376

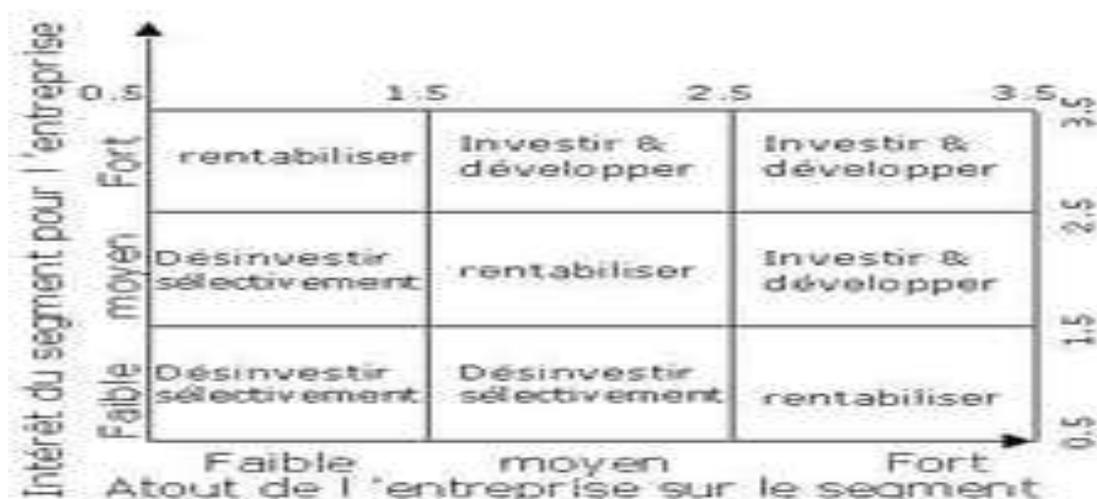
⁴⁴ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005 op. Cit., P 170

3.3.3 La matrice McKinsey (ABC)

Cette matrice (figure 6), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)⁴⁵.

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs⁴⁶.

Figure N°06 : la matrice McKinsey



Source : économie d'entreprise, édition : Dunod, paris, 2001

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont :

- Elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.
- La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.
- La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence⁴⁷.

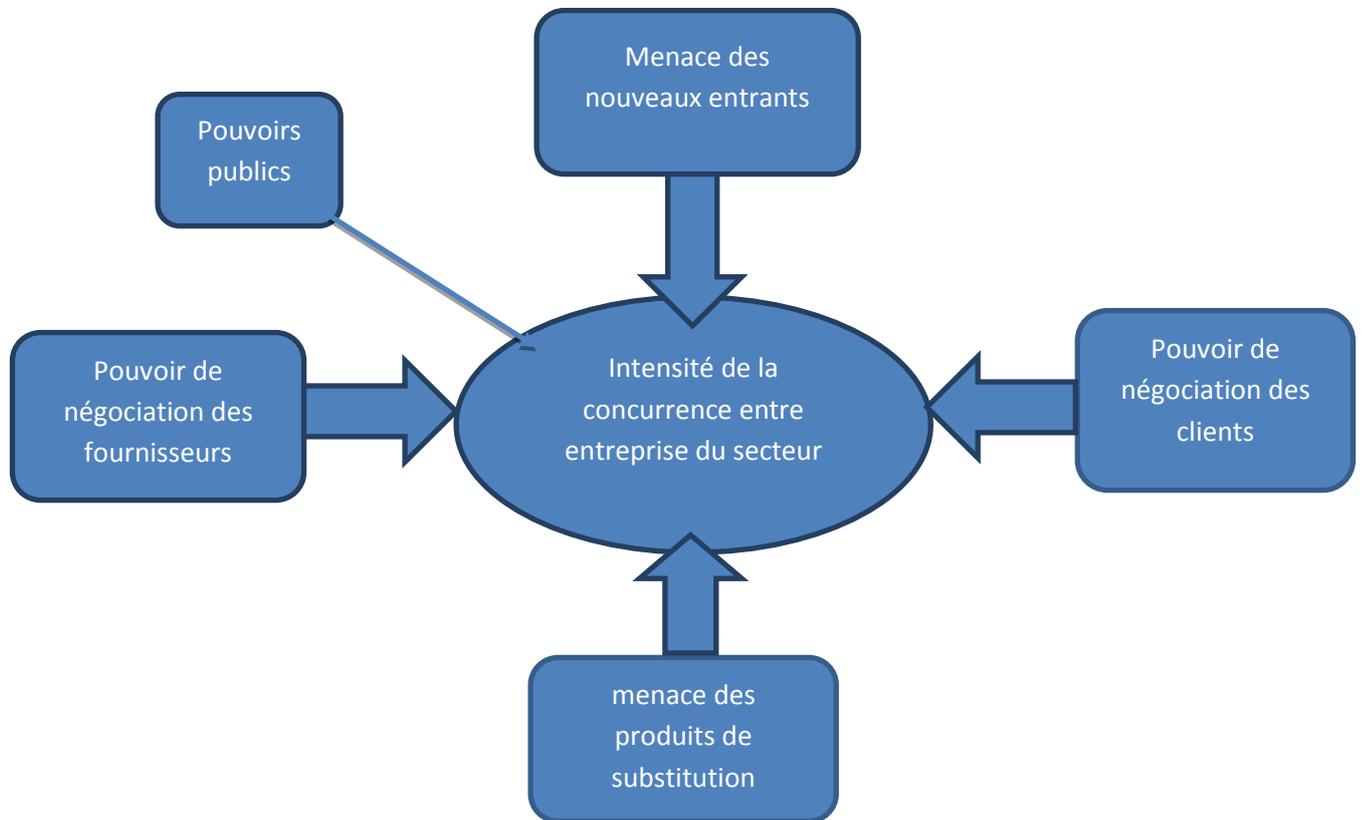
⁴⁵ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 137.

⁴⁶ R-A. THIETART, J-M. XUEREBO, op. Cit. 2005, P173.

3.3.4 Le modèle de Porter

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 7), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Figure N°07 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



Source : Serge Édouard, CONCURRENCE ET STRATÉGIES DES ENTREPRISES, P23

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise⁴⁸. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : « *l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits*

⁴⁷ M. GERVAIS, *op. Cit.* p. 89.

⁴⁸ P. JOFFRE, G. KOENIG, « *Stratégie d'entreprise, Antimanuel* », les Editions d'organisations, 1984, p21- 22

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants »⁴⁹.

En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur⁵⁰, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné, s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse, le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise⁵¹.

Aussi M. Porter recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité⁵².

Cette analyse -de secteur - explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon J-P Helfer et al :«

- *Elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.*
- *Les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « Chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hypercompétition, la présente analyse n'a plus sa place »⁵³.*

3.3.5 La chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain M. Porter⁵⁴, où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (figure8).

⁴⁹ M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986, p15.

⁵⁰ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.

⁵¹ C. MARMUSE, op. Cit. 263.

⁵² M. GERVAIS, op. Cit. pp.112-113.

⁵³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.

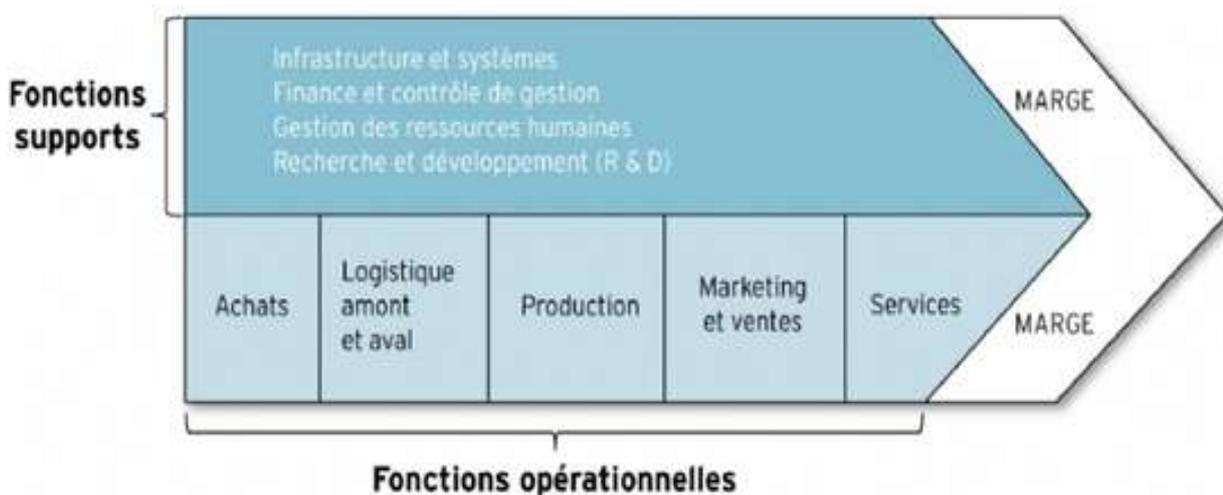
⁵⁴ M. PORTER, op. Cit. p.49

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et al recommandent : «

- De replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système général.
- De comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur »⁵⁵.

Figure N°08 : la chaîne type de valeur



Source : M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986, p53

Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités⁵⁶. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

⁵⁵ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 110

⁵⁶ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 84

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

Selon Marchesnay, cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : «

- *La mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.*
- *Il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostique organisationnel.*

- *L'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels »⁵⁷.*

3.4 La décision stratégique :

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon ⁵⁸(figure 9), dont il comporte les étapes suivantes⁵⁹ :

1. Le premier niveau représente *l'intelligence*, ou *recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

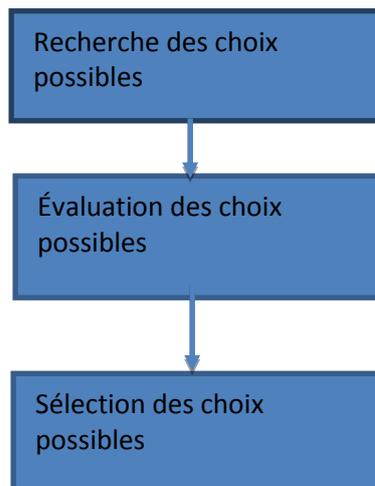
La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

⁵⁷ M. MARCHESNAY, *op. Cit.* p.113.

⁵⁸ H.A SIMON, " *The New Science of Management Decision* ", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134)

⁵⁹ C. MARMUSE, *op. Cit.* pp 137-138

Figure N°09 : la décision stratégique



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

2. Le deuxième niveau est *la modélisation*, ou *évaluation des choix possibles* cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement⁶⁰. Selon Helfer et al⁶¹, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, en procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :
 - À définir des critères de choix ;
 - À pondérer ces critères ;
 - À noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
 - À totaliser les scores.
3. La dernière étape est *la sélection*, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants :

⁶⁰ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 50

⁶¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

Chapitre I : L'analyse Théorique de la stratégie de l'entreprise

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

3.5 La mise en œuvre de la stratégie

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

1. Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire, qui va le faire ?
2. Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

3.6 Le contrôle :

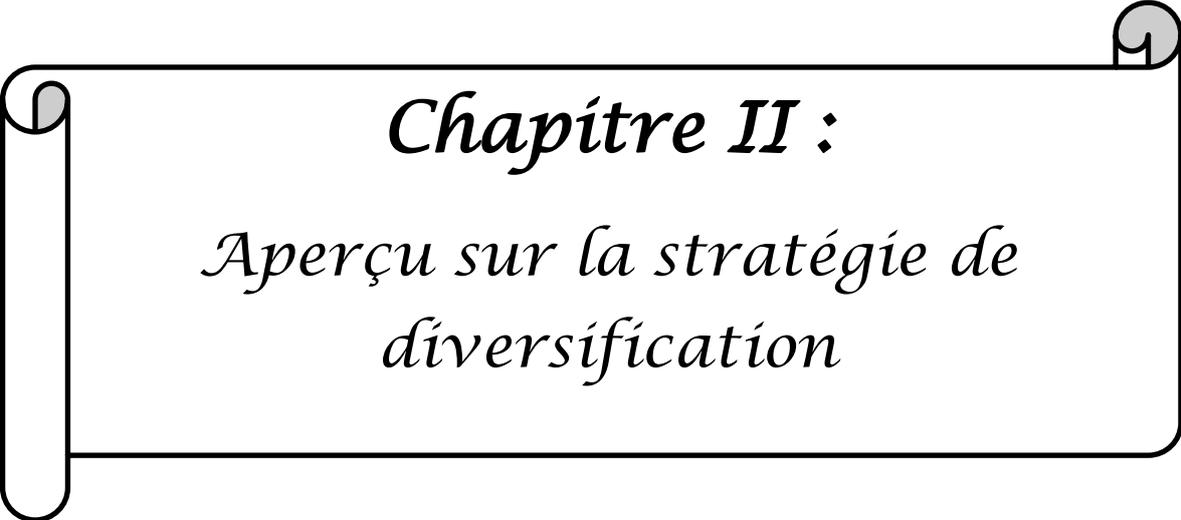
Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchainement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise⁶².

⁶² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, *op. Cit.* p 43

Conclusion

La stratégie est un domaine de connaissance très ancien qui s'est en réalité adapté progressivement dans les entreprises afin d'orienter leurs activités pour survivre ou mieux gagner les parts de marché face à un environnement instable.

Toute entreprise doit mettre en place une stratégie adéquate en fonction de ses objectifs. La stratégie est plutôt une démarche, un état d'esprit ouvert qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller, de se mobiliser. Elle doit permettre de passer à l'action faute de quoi, elle reste un exercice intellectuel gratuit.



Chapitre II :

*Aperçu sur la stratégie de
diversification*

Introduction

Une entreprise est une structure qui se positionne sur des marchés en évolution constante, afin de répondre à une demande et, plus précisément, à des besoins de consommateurs. En fonction du contexte, elle est amenée à déterminer ses axes de développement. Elle doit aussi trouver les moyens lui permettant d'atteindre ses objectifs. Pour cela, elle doit mettre en place une stratégie. La stratégie apporte la réponse de l'entreprise pour analyser ses forces et ses faiblesses et s'adapter à l'évolution de son environnement.

Afin d'étendre ses domaines d'activités et profiter d'un marché plus vaste, une entreprise à tout intérêt à élaborer une stratégie de diversification. Diversifier ses activités c'est multiplier ses sources de revenus, il faut néanmoins mettre en place une stratégie efficace pour assurer la croissance de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons la stratégie de diversification, ses formes, sa classification, ses raisons ainsi que ses avantages et limites.

Section 01 : Présentation de la stratégie de diversification

« Une entreprise a toujours une stratégie, même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas », La stratégie demeure le noyau et la condition par laquelle l'entreprise peut exister et à travers laquelle elle préserve son existence.

Autant qu'un système, l'entreprise entretient des relations internes et externes vers lesquels elle détient un pouvoir qu'elle émit et subit, cette réalité implique une certaine cohérence "interne - externe " que seule une stratégie adaptée à l'objectif et aux ressources de l'entreprise peut réussir.

1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions de la diversification que la plupart des auteurs font varier en fonction du domaine dans lequel ils mènent leurs recherches. C'est au début du 20^{ème} siècle que l'on voit apparaître ce nouveau mouvement stratégique :

La diversification. Selon Chandler, ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »¹.

De même, l'économiste James Tobin, définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise »².

Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille pour s'assurer une rentabilité. C'est dans cette définition que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

Dans le même ordre d'idées, l'analyse de Markowitz (1959) permet de donner au concept de diversification une signification rigoureuse. Au sens large, ce terme signifie : « atténuation du risque par la combinaison au sein du portefeuille de plusieurs actifs financiers »³.

Le concept d'efficacité permet ainsi d'énoncer la proposition suivante : pour tout investisseur, le portefeuille d'utilité maximale, qu'il choisit s'il est rationnel, est un portefeuille optimalement

¹ CHANDLER Alfter. D, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989, p92.

² TOBIN James, « essais dans les économies, volume 1 macroéconomie, 1959, p.62.

³ MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut, « Théorie financière », 4^e édition, Economica,1997, pp.214-216.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

diversifié. En effet, ce portefeuille présente le return attendu le plus élevé qu'il est possible d'obtenir pour le niveau de risque qui est celui de ce portefeuille. Le concept de diversification, tel que perçu par Markowitz, permet une véritable allocation du portefeuille optimale et non un éventuel choix de ce dernier⁴.

De plus, la recherche empirique anglosaxonne s'est principalement intéressée à la diversité à travers la relation diversité- performance économique. La diversité peut être définie comme l'étendue des différentes activités où l'entreprise opère simultanément.

Aussi, Louitri⁵ explique que compte-tenu des difficultés sémantiques, il est possible de déplacer la problématique de la diversification vers la mesure. Pour lui, la diversification n'est pas considérée sous un angle dynamique, mais comme une variable d'état.

Une autre catégorie d'auteurs tels que Philippe Very, Gerry Johnson définissent la diversification comme étant beaucoup plus pointue sur les variables clés de succès tels que les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois⁶ pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargit ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits.

Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là. Il s'agit donc ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale. A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits, qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités, et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes »⁷.

⁴ Idem.

⁵ LOUITRI, Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels, éducation, Paris,2005, p75

⁶ STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise »,3ème édition Dunod, Paris, 2000, page 69

⁷ STRATEGOR, op cit, p.69.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

En synthèse, cette stratégie consiste à diversifier les champs d'action, les cibles et la production d'une entreprise. Cela peut se traduire par le développement de nouveaux produits ou par l'arrivée dans un nouveau marché.

1.2 Les composants de la stratégie de diversification

Elles se basent sur trois éléments essentiels

1.2.1 Le métier et le domaine d'activité

Le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire aller à contresens dans ses choix stratégiques

La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité. Ces mouvements peuvent se traduire soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers⁸.

1.2.2 La synergie

- Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès sont rares.
- Toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.
- L'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences dans le cadre de sa nouvelle activité.

1.2.3 Les deux pivots clés : technologie et marché

La maîtrise d'une technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue une compétence distinctive. En s'appuyant sur un ensemble de technologies génériques les entreprises peuvent développer des produits très divers sur des marchés variés. On parle de stratégies génériques.

Après avoir vu les fondements de la diversification nous allons parler sur les moyens qui mènent à la diversification.

1.3 Les raisons de la diversification

Si chaque entreprise a ses raisons pour se diversifier, une diversification s'inscrit toujours dans un projet longuement réfléchi et suit un processus bien défini de sa conception à sa réalisation.

⁸ Basile Ganidis, Stratégie de diversification des grands groupes industriels, Éditions Eska, France, 2004, p195

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie⁹.

a. Accroître les profits

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

b. Éviter la dépendance

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement. Cette stratégie de diversification en amont a été beaucoup utilisée par des enseignes de grande distribution.

c. Assurer sa survie

En fin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître. Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.

Au final, la plupart des entreprises choisissent de se diversifier, car la diversification peut leur procurer des avantages concurrentiels assez efficaces.

1.4 Les différentes typologies de la diversification

De multiples essais typologiques mettant ainsi en évidence l'existence de plusieurs types de diversification ont été élaborés. Parmi les typologies, on retrouve :

⁹ BARON.R, BOUTEAU.P, GRIVEAU.A. L, LELIEVRE.F, RONDEL.V, « Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier », INSA de Renne, Dp Informatique, 2013

- La typologie d'Ansoff
- La typologie de Salter et Weinhold
- La typologie de Michael Porter

1.4.1 La typologie d'Ansoff

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

❖ Spécialisation (market pénétration)

A travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché.

Ansoff propose trois approches :

- Encourager les clients déjà existants à acheter plus,
- Attirer les clients des concurrents,
- Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser

❖ Développement de produits nouveaux (Product development)

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

❖ Expansion géographique (Market development)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés, comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Cela veut dire que le produit reste identique tout en étant vendu à une nouvelle cible. L'exportation de notre produit ou sa mise en vente dans une nouvelle région sont des exemples de développement du marché.

Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing qui nécessite d'avoir une bonne politique de vente afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

❖ La diversification totale

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

Tableau N° 02 : La matrice Ansoff

Market / Produit	Présent/actuel	New/Nouveau
Produit /Marché		
Présent	Market	Product
Actuel	Pénétration	Devlopmment
	Spécialisation	Diversification de produit
New	Market	Diversification
Nouveau	Devlopmment	
	Diversification de marché	Diversification totale

Source : stratégor ,1997, p.173

1.4.2 La typologie de Salter et weinhold

Salter et Weinhold (1979)¹⁰ se concentrent sur la diversification par la croissance externe.

D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

¹⁰ SALTER Malcolm. - Wolf Weinhold. - Strategic Management. -volume1. - paris. -2008.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

- Des technologies de production similaires
- Des champs de recherche et développement similaires,
- Des produits ou marchés similaires.

La typologie de Salter et Weinhold distingue la diversification liée de la diversification non liée. Cependant, elle apporte une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

A. La diversification liée- complémentaire

C'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.

B. La diversification liée - supplémentaire

C'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que ceci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

1.4.3 La typologie de Michael Porter

Porter (1992)¹¹ présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

A. La logique de portefeuille

Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

B. La stratégie horizontale

Cette stratégie est à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées de résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne.

¹¹ PORTER Michael. – Avantage concurrentiel. - Economica. - paris. - 2000, page 93

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

1.5 Les dimensions de la stratégie de diversification

On distingue plusieurs dimensions dans lesquelles les entreprises diversifiées peuvent s'orienter.

1.5.1 La dimension horizontale

Cette méthode est utilisée pour développer la synergie entre deux activités. Elle se traduit par la production et le développement de nouveaux produits.

Cependant, les technologies et moyens de production restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production.

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

1.5.2 La dimension verticale

On a ici les produits nouveaux destinés aux besoins propres de l'entreprise et les technologies connexes au différents. La diversification verticale consiste à effectuer soi-même de nouvelles étapes dans la chaîne d'opération allant de l'extraction des matières à la vente des produits finis, et elle peut constituer un moyen de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise dans le secteur industriel c'est à dire l'accès à des ressources rares, réalisation des bénéfices, des économies d'échelle et structure des coûts favorables.

1.5.3 La dimension géographique

Il s'agit pour une entreprise, de sortir de son marché pertinent et de s'attaquer à une autre zone dans laquelle les facteurs clé de succès sont différents. Ceci n'est pas à confondre avec l'expansion géographique qui, pour la plupart des entreprises, se résume à exporter leurs produits vers d'autres pays aux régions. La diversification géographique oblige l'entreprise à repenser sa stratégie et à s'adopter au nouvel environnement dans lequel elle pénètre. En effet, même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et règles de distribution changent d'une zone à une autre.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Ce changement génère souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite.

Par ailleurs, pour éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique, et identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie, l'opposition coûts spécifiques / coûts partagés peut être utilisée. Il peut aussi arriver qu'une politique de diversification géographique conduise l'entreprise à reconcevoir son métier.

1.5.4 La dimension concentrique

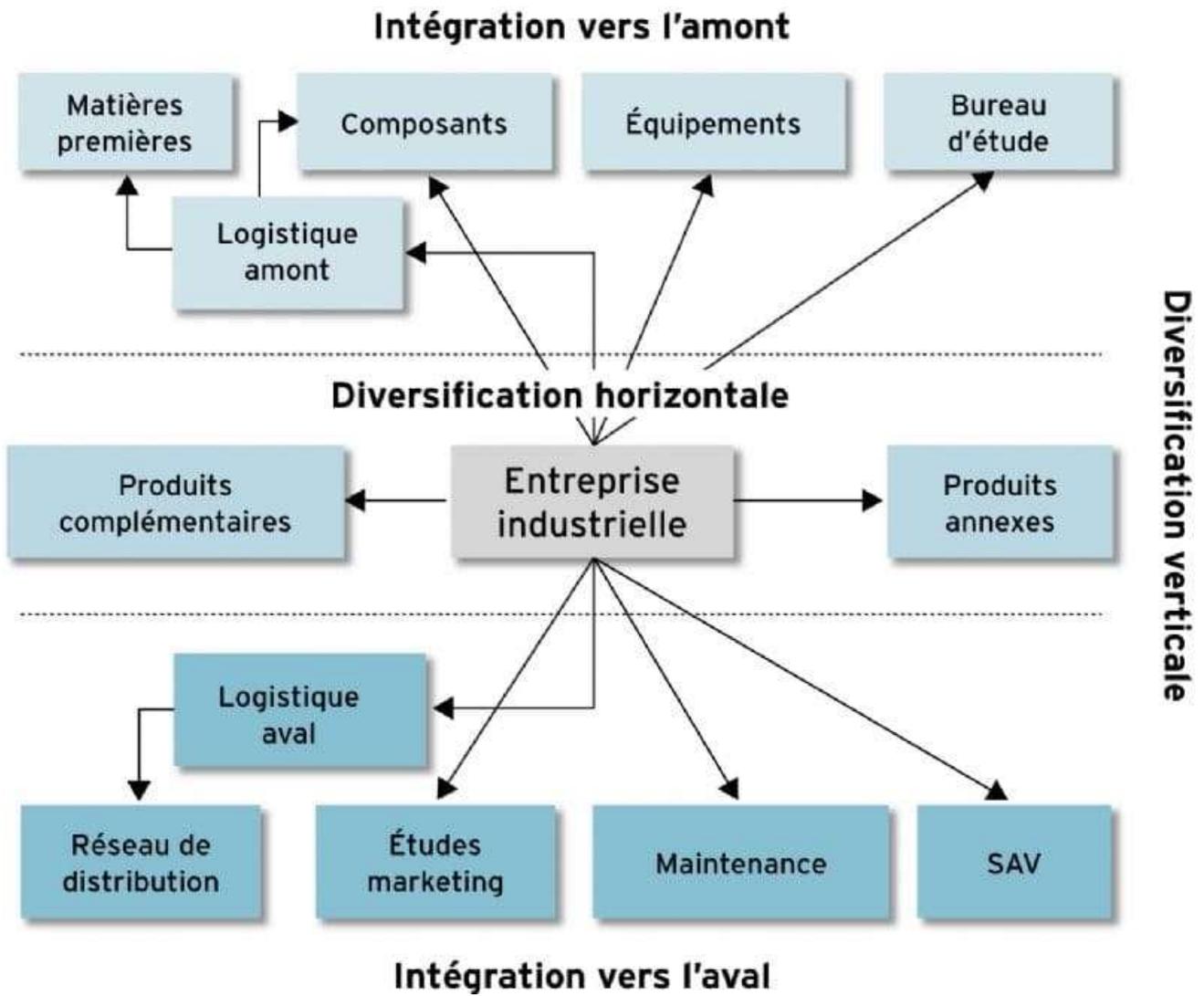
Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire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

1.5.5 La dimension conglomerale

L'entreprise s'engage dans un ou plusieurs nouveaux métiers en s'investissant dans des activités de moins en moins liées, les activités sont distinctes et portent sur des marchés séparés. Une activité en difficulté peut être compensée par une autre qui dégage plus de profits.

Une entreprise qui fournit à la fois de l'énergie, des moyens de transport, et des services financiers.

Figure N°10 : La diversification verticale et horizontale



Source : d'après Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

Section 02 : la diversification, objectifs et méthode

2.1 Les objectifs de la diversification

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

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : **éviter d'être trop dépendante** vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale. Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter.

Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement.

2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel

➤ Sur le plan stratégique

L'analyse stratégique se fonde sur un ensemble de mesures préventives et défensives qui modifie la structure des influences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Nous reconnaissons avec Martinet (1987) que « la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise du développement de l'entreprise »¹². La diversification se perçoit ici comme l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise lui permettant de se développer sur le long terme, seule garante de sa pérennité. La diversification permettra ici à l'entreprise de maintenir une distance avec ses principaux concurrents. La diversification de l'entreprise dépend ainsi de sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle actuelle et potentielle. Elle s'inscrit dans la recherche de la compétitivité par l'identification des sources de valeurs ; La valeur étant d'après M. Porter ce que les clients sont prêts à payer. Cette capacité qu'à l'entreprise à garantir sa pérennité et son aptitude à créer de la valeur sont le résultat d'un travail de fond à la base, la formulation d'une stratégie, celle-ci étant conçue pour répondre à la concurrence.

¹² JEAN Louis. - 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. - Bréal. - France. - 2002.

➤ Sur le plan concurrentiel

Porter a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Pour lui « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »¹³.

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

2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique

➤ Sur le plan organisationnel

Orsini (1987) admet ici que « la réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »¹⁴.

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

➤ Sur le plan économique

L'un des éléments qui guident l'appréciation de l'entreprise est la mesure de l'indicateur économique. Cette mesure passe par l'analyse de la rentabilité ou du rendement. La rentabilité étant considérée comme un bénéfice net réalisé sur une opération ou une transaction commerciale.

Ainsi, la diversification qui est une stratégie de minimisation du risque en garantissant un rendement meilleur, est une issue par laquelle les entreprises peuvent accroître leur rendement en mettant en place de nouvelles offres aussi attrayantes et compétitives. Cette compréhension de l'objectif de la notion de diversification nous amène à nous intéresser des composantes de ce concept.

¹³ PORTET. Avantage concurrentiel. - Economica. - paris. -2000.

¹⁴ FELIX Orsini. - coresponsable de l'origination mondiale corporate. -lavoiserie. -paris. -2005.

2.2 Les moyens de la diversification

Il existe quatre différentes façons de diversification. Ces différentes façons résultent de la taille et de la situation de l'entreprise, mais aussi des conjonctures du moment. Il est, nécessaire afin de s'assurer de la réussite de la diversification choisie, d'analyser les potentiels des différents marchés et secteurs ainsi que leur rentabilité.

Ainsi, il est bon de saisir les occasions de reconversions possibles. Il y a effectivement des temps plus propices, des situations conjoncturelles qui favorisent la reconversion vers certaines activités.

Enfin, il est aussi nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables. L'entreprise peut opter pour quelques façons de diversification, et cela selon sa situation à savoir :

2.2.1 La diversification de placement

L'entreprise dégagant des excédents de liquidités, les place en investissant dans la création ou le rachat d'entreprises, L'importance de cet excédent financier conditionne sans, bien sûr, l'ampleur de la diversification de placement. Toutefois le montant de l'investissement n'est pas déterminant ; ce qui l'est en revanche, c'est sa rentabilité. Quelle que soit l'activité nouvelle, sa rentabilité doit être supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux si ces derniers étaient investis dans l'activité principale. Les placements, dans leurs formes juridiques, peuvent revêtir des aspects multiples qui peuvent amener à deux différentes appréciations de la volonté qu'a l'entreprise de se diversifier :

L'investissement est financier si la diversification est perçue comme une participation dont l'entreprise peut se séparer à la première crise de trésorerie.

L'investissement est industriel lorsque l'entreprise assure de compétences nouvelles et associe pleinement au devenir du nouveau projet considéré irréversible. La participation doit, dans ce contexte, conférer à l'entreprise un réel pouvoir d'influence dans les décisions.

2.2.2 La diversification de redéploiement

La seconde méthode de diversification est dite de redéploiement. Elle est caractéristique des entreprises présentant des activités vieillissées aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'active majeurs¹⁵.

¹⁵ Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2e Editions Bréal, 2007. P58.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.

2.2.3 La diversification de survie

La diversification de survie est nécessaire pour toutes les entreprises dont le métier de base n'a pas d'avenir et dont les ressources financières sont limitées. Ce mouvement s'apparente, à bien des égards, à un redéploiement : toutefois le délai d'adaptation de l'entreprise y est plus court.

Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Compte tenu du faible niveau des ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les possibilités de reconversion devront tenter d'utiliser le plus possible les savoir-faire détenus. Les synergies de compétence devront être exploitées au maximum.

Le choix de la nouvelle activité sera cependant limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, clés de réussite de toute diversification de survie.

Sa réussite nécessite une maîtrise totale de l'opération car, en effet, la diversification de survie s'accompagne et dans un très bref délai, de la remise en cause de l'ensemble de l'activité de la firme. Une participation majoritaire est, à ce titre, absolument nécessaire dans la nouvelle structure, afin d'assurer à l'entreprise en difficulté une mainmise totale sur une affaire dont dépend son salut.

2.2.4 La diversification de confortement

Cette forme de stratégie concerne en principe, les PME qui éprouvent des difficultés à maintenir leurs avantages concurrentiels face à des concurrents plus performants. De ce point de vue même si ces entreprises investissent, elles ne peuvent espérer améliorer de manière significative leur position sur un marché. Il ne reste donc qu'à se diversifier vers des activités

complémentaires qui ne nécessitent pas

d'investissement coûteux (et surtout facilement accessibles aux PME). La réussite d'une diversification de confortement dépend de l'existence de synergie industrielle ou financière avec l'activité de départ.

Les critères de choix de l'une ou l'autre de ces stratégies dépendent de la rentabilité, du potentiel du secteur, de l'existence de synergies, et de la possibilité d'une reconversion.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Chaque stratégie qu'une entreprise mise en œuvre est caractérisée par des avantages et des contraintes, alors la troisième dimension qu'on évoquera est celle des avantages et limites de cette stratégie de diversification.

Figure N°11 : Les quatre types de diversification

Position concurrentielle du segment d'activité

Attractivité du segment

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Diversification de placement	Diversification de confortement	
Faible	Diversification de déplacement		Diversification de survie

Source : Defil Jean Pierre, « stratégor, politique général de l'entreprise », Dunod, Paris 2002, page 149

2.3 Les processus et le déroulement de la diversification

2.3.1 Le processus de la diversification

La diversification en tant que stratégie se déploie selon un processus, autrement dit, un ensemble d'étapes qui mènent à un choix. Ce processus comporte trois étapes :

2.3.1.1 Les processus qui amènent à la diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décisionnaires ne donnent leur feu vert. Pour cela, un ensemble de processus qui doit être suivi afin de mettre en œuvre cette diversification¹⁶.

¹⁶Rudolf Grunig et al, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

2.3.1.2. La veille stratégique et concurrentielle

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments. La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec, il faut tout d'abord bien observer le marché avant et après la diversification.

La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés. Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet de diversification d'un concurrent. Elle repose sur des études à plusieurs niveaux.

D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non, pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision. Il s'agit d'identifier le type de marché sur lequel l'entreprise se positionne, et ses différentes tendances, de définir la taille de marché de l'entreprise, sa dimension géographique, aussi de préciser les évolutions technologiques de marché de l'entreprise au cours des dernières années et enfin d'indiquer si le marché est réglementé s'il y a notamment des conditions d'accès spécifiques telles que des diplômes, des autorisations, etc.

Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet, l'identification des clients est un élément fondamental de votre projet. Ce sont effectivement ces personnes qui achèteront vos produits ou vos services. Il est donc important de déterminer leurs besoins, leurs envies, leur sensibilité (au prix, à la qualité, quantité, etc.)

Pour la concurrence ; Il est indispensable lorsqu'une entreprise crée un D.A.S ou qu'elle rédige son business plan de garder à l'idée qu'il existe une multitude d'autres acteurs sur le marché. Notamment les entreprises qui ont la même activité que la sienne ou qui proposent des produits ou services qui peuvent se substituer ceux de l'entreprise. L'analyse des concurrents permet d'adapter son offre à la réalité économique du marché visé.

Le principal but de la veille étant de récupérer de l'information aidant à la prise de décision, il faut avoir une méthode pertinente afin de ne pas se lancer sur un projet pouvant voir comme résultat un échec.

Au fil des années, la veille stratégique et concurrentielle a subi des changements très importants. Autrefois, on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce à la bouche à

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

oreille. Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à l'internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées.

Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins. Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie.

Enfin, il ne faut pas oublier de délimiter la portée de la veille si on ne veut pas se noyer sous trop d'informations mais récupérer juste ce qu'il faut.

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

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

La veille stratégique et concurrentielle est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre énormément de coûts. Pour des diversifications réussies, le rôle de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé¹⁷.

2.3.1.3 La Recherche et Développement

La recherche et développement, R&D, est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce processus de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets.

La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, le profit de l'entreprise sera élevé, sinon dépendamment de sa santé financière, cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise.

Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans provoquer de problèmes, souvent amenant des pertes financières.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs

¹⁷ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé¹⁸.

Le travail de recherche et développement réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit la faisabilité industrielle.

La recherche fondamentale permet d'acquérir des connaissances nouvelles dans certains domaines. C'est-à-dire, qu'en partant de rien, le département R&D d'une entreprise va apprendre le fonctionnement de technologies en pratiquant des travaux expérimentaux ou théoriques.

Durant cette étape, on ne pense pas encore à une quelconque application ou utilisation particulière.

La recherche appliquée a le même principe que la recherche fondamentale, sauf que l'on dirige les travaux vers un objectif pratique correctement déterminé. Cette phase est très importante, elle permet d'acquérir assez de connaissances pour permettre la transition vers l'étape suivante, le développement expérimental.

Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste en des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique.

Tout ceci, en vue de produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des produits issus d'une invention ou découverte.

Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché. Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs. Cela, sur un plan commercial, qui va permettre à une entreprise de se différencier des autres. Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production.

¹⁸ Rudolf Grunig, ET all, Op.cit., p146.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Toutefois, tout cela a un impact en termes de coûts. La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon indépendamment de sa santé financière, cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise.

Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans engendrant de problèmes, souvent provoquant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper en cas d'échec va mal terminer.

Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment. Ainsi, trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.

On retiendra alors, que sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se différencier grâce à de nouvelles offres et alors créer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches importants, et donc de se différencier de ses concurrents.

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

2.3.1.4 La prise de décision

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

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, autrement dit, de la prise de conscience de la situation et que l'on détecte ce qui n'existe pas sur le marché. Deuxièmement, la phase d'instruction, elle est réalisée à ce moment des collectes d'informations, des analyses de situations déjà produites afin de répertorier les différentes solutions possibles pour pouvoir collecter des avis et passer à l'étape suivante.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

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

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

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

Lors d'un projet, tout le travail réalisé en amont de la diversification à proprement parler, par la veille stratégique, par la recherche... joue donc un rôle essentiel impactant directement le succès ou l'échec du projet. Ce n'est qu'une fois tout ce travail réalisé, que l'entreprise peut s'attaquer au corps du projet en lui-même.

2.3.2 Le déroulement de la diversification

Après avoir obtenu le feu vert des décisionnaires, le projet de diversification peut démarrer. Même si de nombreuses études et analyses ont déjà été réalisées, celles-ci doivent continuer afin de ne pas mettre le projet en danger à cause d'un manque d'informations. Ensuite, le cœur du projet consistera à trouver et gérer les financements et les différentes ressources.

a. Vérifier la viabilité du projet

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec. Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière¹⁹.

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment qu'on étudie les technologies qui vont être utilisées, les

¹⁹ Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmatton, France, 2011, p210

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

méthodes d'industrialisation, etc. Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi. Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, les procès entre Apple et Samsung à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

Une fois le produit correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est à dire étudier principalement quel sera l'usage de l'innovation et pour quels marchés et quels clients. Il faut trouver les arguments qui feront changer d'avis les clients potentiels. Il ne s'agit pas de lister les fonctionnalités du système mais de savoir en quoi ce système est le meilleur du marché. Le dernier point important de l'étude est le prix de la solution face à la concurrence. Ce qui peut déclencher l'envie d'acheter est le rapport entre la valeur ajoutée de l'existant et le prix. Ce prix doit également tenir en compte différents facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible.

Le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière. Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces coûts estimés, il faut savoir si l'on est capable de financer les futurs investissements soit grâce à de l'autofinancement, soit grâce à des ressources extérieures, donc à des investisseurs.

Pour terminer cette étape, il faut calculer et analyser le seuil de rentabilité. Cela peut résulter en un abandon du projet. Pour être certain de la qualité de son innovation, l'entreprise doit effectuer toutes ces études, aspects techniques, marketing et commerciaux et financiers. Il se peut que l'on doive repasser par l'une de ces étapes, après analyse de l'aspect financier, il est possible de retourner à l'étude de l'aspect technique.

b. L'aspect financier et technique

Une fois un projet jugé économiquement viable, il faut se lancer dans l'aspect financier et technique. En d'autres termes, trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

plus compliquées. En effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir confiance dans ses équipes et savoir garder ses investisseurs²⁰.

Beaucoup d'entreprises ayant les moyens de mener un projet de diversification savent faire du management et d'acquisition ; c'est-à-dire trouver les cibles, trouver des intermédiaires puis s'en rapprocher. Le problème pouvant se poser est l'intégration. Si la culture de l'entreprise correspond à la personnalité de la personne recrutée, son efficacité et sa motivation seront beaucoup plus importante que si l'entreprise ne lui correspondait pas.

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.

Les causes d'échec sont nombreuses, en effet, beaucoup de projets dépassent leurs délais ou leur budget. Les spécifications peuvent être imprécises, on peut avoir une sous-estimation des délais, des difficultés imprévues... Outre ces erreurs de gestion, il ne faut pas oublier l'aspect humain. Il faut que tous les participants du projet soient à l'aise, c'est-à-dire qu'il y ait une bonne communication pour ne pas perdre de vue les objectifs.

Il ne faut pas oublier que se diversifier est un risque avant tout. Il n'est pas conseillé à une entreprise en difficultés de songer à une diversification même si parfois se diversifier sera, à terme, la seule solution viable pouvant assurer la pérennité de l'entreprise.

Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité". C'est-à-dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement.

L'argent alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes : grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes.

Dans les deux cas on attend des avantages futurs. L'entreprise attend alors que le projet apporte des rentrées d'argent et permet des économies pour optimiser les coûts de production (par exemple, achat de nouvelles machines). Le calcul de rentabilité est ici un élément de référence. C'est un rapport entre les profits réalisés et le capital investi. Il permet d'analyser la viabilité au cours du temps du projet, c'est-à-dire qu'en fonction du temps, on est capable de savoir si le projet est

²⁰ Rudolf Grunig et all, Planifier la stratégie, presses polytechniques et universitaires romandes, 1er édition, 2004, P146.

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

rentable ou le sera bientôt et inversement. Les aspects financiers et techniques d'un projet de diversification présentent tous deux des risques importants.

Le risque de se lancer dans un projet de financement se terminant par un échec ou de ne pas trouver les compétences adéquates. Le but étant d'arriver à un succès, c'est-à-dire avoir un retour sur investissement.

La mise en place du cœur du projet de diversification nécessite donc, lui aussi, de nombreuses études permanentes sur plusieurs niveaux : existant, législation, financement, gestion des ressources et des compétences... Tout cela permettant de minimiser les risques et d'assurer au maximum la pérennité du projet.

Section 03 : Les avantages et les limites de la stratégie de diversification

Comme toute stratégie, la diversification présente des avantages et des inconvénients. De plus, elle pose le problème du choix du mode accès à l'activité de diversification. Cette section met en relief les points forts, les limites de cette stratégie.

3.1 Les avantages

Il est courant de justifier la stratégie de diversification en lui associant des avantages d'ordre économique et financiers.

- ✓ La diversification est tout d'abord un moyen de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. Elle doit donc être considérée comme une étape logique dans le développement de l'entreprise.
- ✓ La diversification est également un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique. L'entreprise est en effet soumise au cycle conjoncturel qui la rend vulnérable à court terme et moyen terme (en période de creux conjoncturel, c'est à dire de fléchissement de la demande, la baisse des ventes met en péril la rentabilité de l'entreprise) et au cycle de vie du produit qui la rend vulnérable à long terme (arrivée en phase de déclin du produit). L'innovation, le progrès technique, sont autant de facteurs qui réduisent le cycle de vie du produit et entraînent le recours aux stratégies de diversification.
- ✓ Enfin la diversification devrait conduire à une meilleure rentabilité en raison de différents types d'économies qu'elle autorise. Economies d'intégration, lorsque la maîtrise d'activités interdépendantes permet d'investir à moindre risque dans des actifs spécifiques améliorant la performance technique et d'éviter la rédaction et le suivi de contrats complexes avec des partenaires extérieurs. Economies de champs, en raison de utilisation partagée de ressources entre plusieurs activités et de phénomènes de synergie. Economies dues à l'instauration d'une sorte de marché financier interne et de systèmes de contrôle, assurant une meilleure allocation des ressources que ce que peut réaliser un investisseur extérieur ou le marché en général.
- ✓ Lorsque les activités sont liées entre elles par un fil « fil conducteur » (même métier), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes. Par exemple, une entreprise fabriquant des récipients en verre creux se développe dans le secteur des yaourts en pots de verre, puis se diversifie

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

vers les fromages frais, puis les emballages en plastique, etc. en tablant sur les synergies ; augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc.

✓

Lorsqu'il s'agit d'une stratégie plus conglomérale, l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Il est aisément possible d'abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux.

3.2 Les limites

Les inconvénients de la stratégie de diversification trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans les effets de l'environnement (phénomènes externes).

❖ Sur le plan interne :

- ✓ Comme première limite peu favorable : l'alourdissement de certaines charges, Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement), il en résulte une augmentation des coûts. Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et de fiabilité.
- ✓ Un second inconvénient est In conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités qui entrainera une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier peut être évité par la mise en place des structures interne adaptées à cette nouvelle situation comme : des formes multi-divisionnelles. Sur le plan opérationnel, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité donc il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économies d'échelle et celle de souplesse stratégique.
- ✓ Un autre inconvénient qui peut être cité est le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide ou trop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation. C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait au paravent, sans prendre la peine de les intégrer dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter. Une entreprise multi productrice en donc une collection inorganisée d'entités distinctes ou les synergies positives quand elles existent, elles

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

sont mal exploitées, et la perte de la cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait des modalités de gestion, tel que l'existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflits de priorité entre les diverses activités.

- ✓ Une dernière limite concernant le plan interne est la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification. Cela est la résultante de certaines incompatibilités entre activités (synergies négatives) qui sont difficiles à déceler à priori malgré les informations pertinentes que la firme collecte avant de procéder à cette stratégie. Ces incompatibilités se relèvent après la diversification. Il s'agit généralement, d'aspects immatériels liés à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement. Lorsque ce phénomène se manifeste, la firme doit se renoncer à la diversification pour supprimer l'activité concernée avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

❖ Sur le plan externe :

- ✓ Le risque le plus important que peut subir une entreprise est la vulnérabilité, qui pour l'éviter elle doit atteindre la taille critique rapidement pour tous ses produits qu'elle offre. Mais, cela nécessite des investissements massifs et indivisibles. Ainsi que, la diversification doit être faite en temps voulu car une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle mais aussi sur ses produits anciens; notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme, Il est important, pour la firme dans l'estimation des coûts de l'opération de ne sous-estimer ni l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Ces barrières accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.
- ✓ Ainsi que, ce phénomène de vulnérabilité constitue un phénomène plus contraignant que l'environnement économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu pratiquer une politique de diversification sans prendre de grands risques quant à leur survie. Mais dans in période de ralentissement de la croissance les firmes doivent adopter une attitude plus rigoureuse parce qu'elle ralentissement entraine l'augmentation du poids des contraintes. Dans un environnement turbulent de croissance accrue et de débouchés restreint, la nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de croissance. Ce qui conduit un recours plus prudent à la diversification.

Conclusion

En conclusion, les stratégies et les modes de diversification sont très divers. Ils se sont ré pondus lors des phases de croissance stable, d'un contexte favorable et avec l'aide de l'Etat.

Cependant, ce ne sont pas des stratégies faciles à mener et les conséquences et résultats sont difficiles à prévoir. Elles sont en général assez risquées et les managers n'en mesurent pas toujours les conséquences. Il apparaît donc plus que nécessaire de préparer de manière poussée. Cette stratégie en faisant une étude approfondie de son marché et de celui vers lequel on veut se diriger.

De plus, les axes stratégiques à suivre dépendront du but recherché de cette diversification. La manière de se diversifier devra également être bien défini.

En fin, ces stratégies de diversification répondent à un besoin de conquête de pouvoir sur le marché, d'utilisation à l'optimum des ressources ou encore permettent de satisfaire l'intérêt personnel de manager. Elles peuvent également traduire une adaptation aux modifications du marché ou un moyen de sortir d'une crise économique ou sein de l'entreprise.

La diversification induit les changements dans l'entreprise. Différents leviers sont à la disposition des dirigeants pour gérer ces changements.



Chapitre III :

*La diversification au sien de
l'entreprise TASSILI*

Introduction :

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

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

Section 01 : TASSILI, présentation de l'organisme

1-Présentation de l'entreprise Tassili

L'entreprise de SPA laiterie tassili produit du lait et ses dérivés, du fromage à pâte molle type camembert, cette entreprise a connu une évolution organisationnelle, elle est issue d'une entreprise nationale créée le 20 novembre 1969 puis devenue par L'ONALAIT en 29 juillet 1997, pour finir elle fut privatisée en 2008.

1.1 L'historique

A l'indépendance, l'Algérie n'a hérité d'aucune industrie laitière valable sur le plan technique et économique.

De 1962 à 1970 de nombreux projets ont été réalisés dans l'agro-alimentaire avec la mise en service entreprises publiques.

Début des années 1990 se sont développées les petites industries (laiterie et fromagerie) réalisée par le secteur privé, dont les intérêts étaient liés à des groupes spécialisés.

La laiterie de DBK est créée en 1969, l'Office National Algérien (ourlait) du lait et produits laitiers (ONALAIT) s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle il couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qui est lait créé par le décret No 81/355 du 19/10/1981 il a donné naissance à trois offices régionaux :

- ORELAIT. (EST)
- ORLAC. (Centre)
- OROLAIT. (OUEST)

L'Office régional du centre est sous forme d'entreprise publique Economique (EPE) société par Action (SPA) au capital de 200 000 000 DA gère sous sa tutelle 06 unités :

- BLIDA
- BOUDOUAOU
- BIR KHADEM
- AIN DEFLA
- DRAA BEN KHEDDA
- AMIZOUR DE BEJAIA

Ces unités couvrent les wilayas suivantes :

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

- TIZI OUZOU
- ALGER
- BLIDA
- MEDEA
- BEJAIA
- M'SILA
- DJELFA

La laiterie contribue de manière efficace à l'assistance du développement de l'élevage et intervient directement depuis la collecte du lait au niveau des éleveurs jusqu'à la distribution au détaillant en passant par le traitement industrie.

- C'est dans ce cadre d'idées qu'a prévalu la laiterie de DBK dont sa fonction représente son activité à caractère industriel et commercial.
- En outre elle est réalisée dans le cadre de plan spécial de développement de wilaya de TIZI OUZOU. Réalisée par DNC/ANP (Dynamique Nationale de Construction /Armée Nationale Populaire).
- Initialement prévue pour transformer 50 000 L du lait par jour elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350 000 L/ jr, en instituant le système de travail continu en trois groupes (3équipe/8hrs).

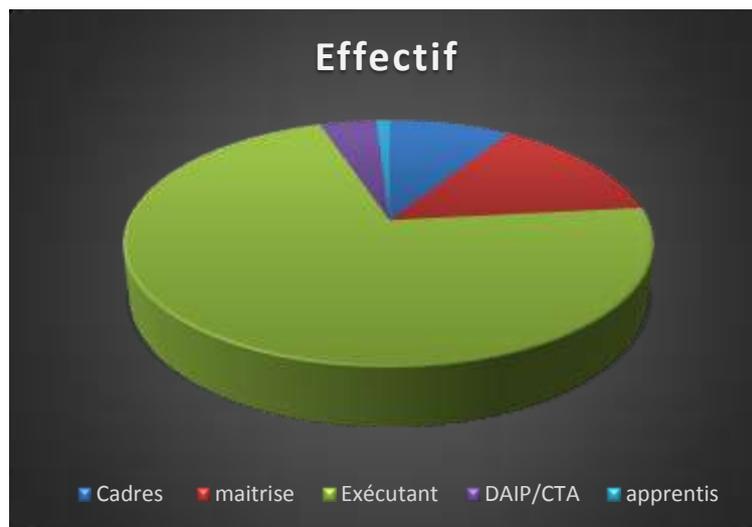
Depuis 2008, la Laiterie fonctionne avec un effectif de 412 travailleurs répartis par catégories Socioprofessionnelles comme le montre le tableau N°3

Tableau N°3 : Structure d'effectifs de « Tassili »

Catégorie	Effectif
Cadres	37
Maitrise	59
Exécutant	295
DAIP\CTA	17
Apprentis	04
Total	412

Source : Document interne à l'entreprise,2021

Figure N°12 : Représentation graphique de l'ensemble des effectifs de l'entreprise



Source : élaborer par nos propres soins

1.2 Situation géographique (localisation)

La laiterie de DBK est située actuellement en plein centre-ville, construite sur un sol argileux et s'étale sur une superficie d'environ 40 000 m² dont plus de 1/3 couverte.

Approximative de l'Oued Sebou et l'importance de la nappe phréatique lui permet l'autosuffisance en eau, source principale de sa production.

Elle est proche de chef-lieu de wilaya T.O à 10Km, elle est située sur l'axe de la route nationale N°12 et la route nationale N°25 menant vers la wilaya de BOUIRA, lui donnant une situation stratégique pour la distribution de ces produits.

Tableau N° 4 : frontières de la laiterie de DBK

Frontières de l'usine	Adresse
Nord	Construction civile
Sud	Rue
Est	Rue principale
Ouest	Ecole

Source : document de l'entreprise TASSILI

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

1.3 Aspect juridique

En octobre 1997, un groupe de 3 offices donne naissance à un groupe industriel de productions laitières avec abréviation « GIPLAIT » qui a sous sa tutelle les 18 dont la laiterie de DBK.

A compté de juin 2008 elle est privatisée dans le cadre de la cession des entreprises sociales ce tableau présente le profil de l'entreprise :

Tableau N°5 : le profil de l'entreprise TASSILI :

Raison social	La laiterie de Draa Ben Khedda
Forme juridique	Sociétés par action (SPA)
Création	1969
Début d'activité	1974, privatisé en juin 2008
Propriétaires	Famille AIREB
Sites	Site unique
Siège social	Rue KASRI Ahmed
Ligne de production	Laiterie et fromagerie
Capitale sociale	200 000,00 DA
Nombre d'employées	412

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

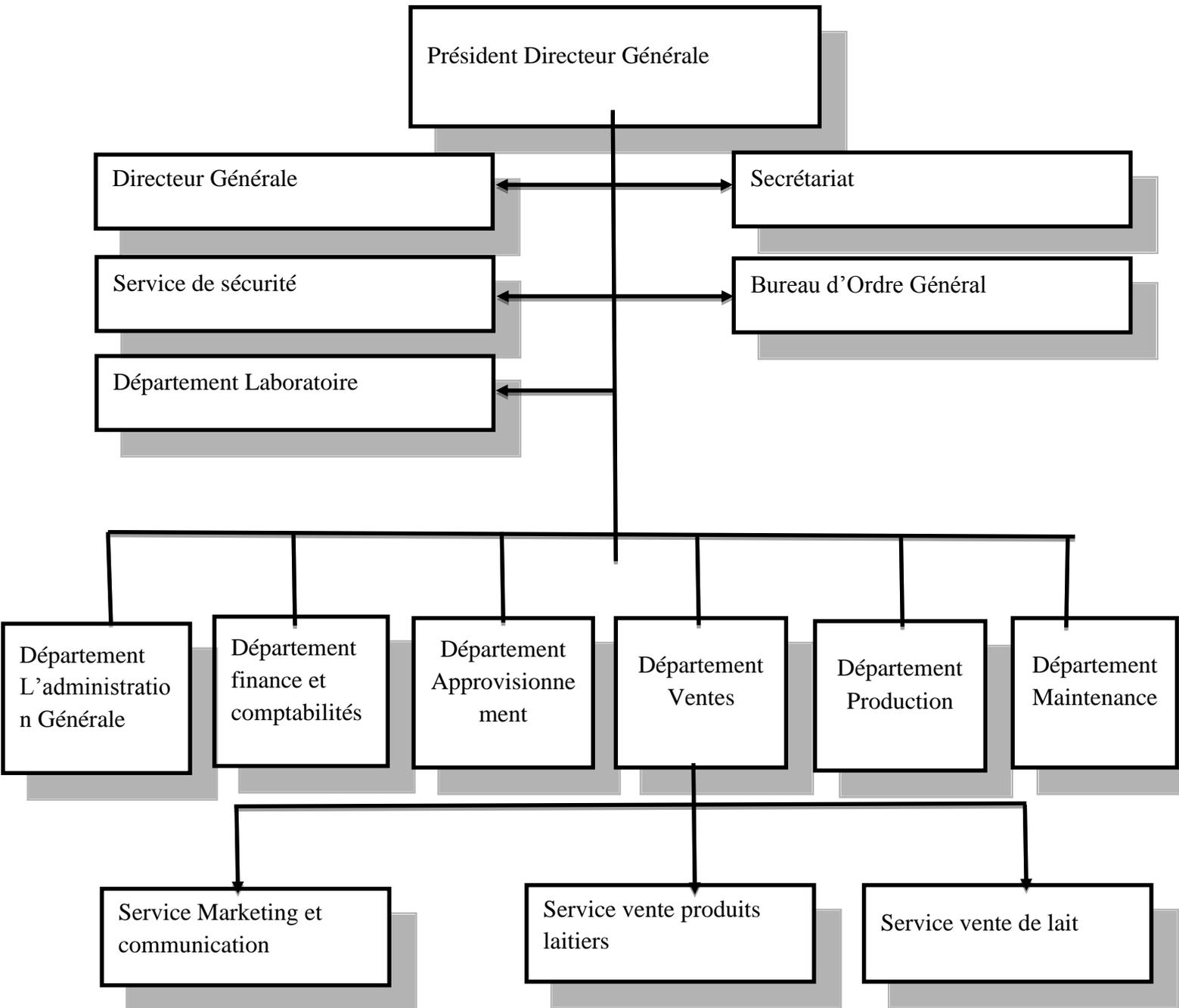
Production	<ul style="list-style-type: none">• Lait pasteurisé• Lait fermenté (L'ben) (Raib)• Lait de vache pasteurisé en sachet• Fromage à pâte molle type Camembert• Fromage à tartiner• Fromage frais• Crème fraîche en pot• Lait UHT• Jus / Jus au lait / Lait chocolaté
Capacités de production installées	300 000 L/Jour
Exportation	Néant
Certification	Certifié ISO 9001 :2000

Source : document interne de l'entreprise

1.4 L'organigramme

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de l'entreprise « Tassili »

Figure N° 13 : Organigramme de la laiterie DBK , 2021



Source : Fiche d'identification de la laiterie Draa Ben Khedda Tassili

Cet organigramme montre que la structure organisationnelle de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili » est de type hiérarchico-fonctionnel ce qui suppose que la décision est centralisée.

1.5 Les services de la laiterie

La laiterie de Draa Ben Khedda se compose de :

1.5.1 La direction générale

Elle est chargée de l'application des décisions du conseil d'administration. Elle veille à l'application de la politique de l'entreprise. A sa tête, l'on trouve un PDG qui coordonne et supervise l'ensemble des activités et rend compte à l'assemblée générale de l'état et du fonctionnement de la société. Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

1.5.1.1 Le service de sécurité : Il est chargé de la sécurité interne de l'entreprise, gère les sorties et entrées du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés du lait, ainsi que le personnel étranger à l'unité ;

1.5.1.2 Département laboratoire : Structure chargée des contrôle qualité des matières premières et ingrédients utilisés dans le processus de fabrication des produits, elle veille à la qualité physicochimique et bactériologique des produits jusqu'au transfert vers la structure commerciale par la remise du bulletin portant mention « bon à commercialiser » ;

1.5.1.3 Bureau d'ordre général : Il est chargé du standard téléphonique, de la transmission, la réception et la répartition du courrier dans l'entreprise.

1.5.2 Le département administration générale

Il est organisé autour de quatre services à savoir : le service de gestion, le service paie et prestation sociale, le service contentieux et centre médical social.

1.5.2.1 Service de gestion : Il est chargé de la gestion des recrutements, de l'absentéisme, des sorties et retards, de l'assiduité ainsi que la préparation de la base des données travailleurs.

1.5.2.2 Service paie et prestations sociales : Il a à sa charge l'établissement de la paie des travailleurs et le paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail et ceux en relation avec les organisations concernées à savoir : la Caisse Régionale de Mutualité Agricole (CRMA) et la Société Algérienne des Assurances (SAA) ; Il se charge de verser la paie, des indemnités, prestations sociales aux salariés.

1.5.2.3 Service contentieux : Ce service prend en charge tous les dossiers litigieux entre l'employeur et employé, d'une part et entre l'entreprise et tiers d'autre part. Son responsable est dûment désigné pour représenter la direction générale auprès des organismes judiciaires et administratifs ;

1.5.2.4 Centre médical social : Une fois par an, le personnel est soumis à une visite médicale par un médecin de la sécurité sociale.

1.5.3 Le Département finance et comptabilité

Ce département est en relation avec les clients, les banques, les administrateurs publics et les fournisseurs. C'est la structure où sont centralisés les mouvements d'achats, ventes, Il comprend quatre services :

1.5.3.1 Le service comptabilité générale : Il est en charge de toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise ;

1.5.3.2 Le service facturation et recouvrement : Il a pour rôle l'établissement des facteurs de ventes. Quotidiennement, le service facturation et recouvrement reçoit les bons de livraison du département vente afin d'établir les factures ;

1.5.3.3 Le service trésorerie et finance : Il se charge de l'encaissement ou le décaissement de fonds. Il assure le suivi des comptes bancaires ainsi que la gestion des dépenses et recettes ;

1.5.3.4 Le service analytique et budget : Il assure l'inventaire comptable ainsi que le calcul des coûts et prix de revient des produits fabriqués.

1.5.4 Le département d'approvisionnement

Ce département est chargé des achats locaux et étrangers pour couvrir les besoins de l'entreprise (matière premières, emballages, ingrédients, pièces de rechange...) Pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :

- ✓ Le service achat : Il se charge de tous les achats que la laiterie est appelée à effectuer ;
- ✓ Le service transit et enlèvement : Il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importées ainsi que leurs enlèvements depuis le port ;
- ✓ Le service des stocks : Il assure la réception des matières premières et alimente quotidiennement les ateliers de production, il gère les stocks de matières premières et pièces de rechange.

1.5.5 Le département vente

Les ventes des produits sont organisées de la manière suivante :

1.5.5.1 Le service vente laits de consommation : Ce service se charge de la réception du lait fabriqué au niveau de la production et de sa vente à quai aux clients (distributeurs agréés) ou

la gestion et stockage, l'organisation du travail en équipes, la fixation des programmes journaliers d'enlèvement et l'enregistrement des réceptions et des ventes ;

1.5.5. 2 Le service vente produit laitiers : Ce service vend et organise la distribution des produits laitiers, prend les commandes, établit le programme quotidien du chargement de la marchandise des clients, la situation journalière des ventes, l'état des mouvements des stocks et le bilan mensuel des ventes par produit. Il est aussi chargé de la promotion de ces produits et l'accroissement de leur volume de vente tout en prospectant de nouveaux marchés ;

1.5.5.3 Service marketing et communication : Son plan d'action, consiste à soigner l'image et à promouvoir les produits de la laiterie à travers un programme d'animations au niveau des supers marchés lesquelles facilitent le contact direct avec les consommateurs afin de recueillir leurs attentes et exigences.

1.5.6 Le département production

Il est composé de :

- L'atelier de production laits ;
- L'atelier fabrication fromage ;
- L'atelier produits fais et lait UHT ;
- Et le service collecte lait cru.
- Service de collecte de lait cru : Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et sous-centre de collecte répartis dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Bouira et Boumerdes.

1.5.7 Le département maintenance et technique

Il prend en charge les maintenances préventives de toutes les installations techniques de l'entreprise. L'activité de soutien de la production constituant un gisement important pour améliorer la production. Elle consiste à maintenir en permanence, en bon état de fonctionnement l'outil de production et d'éviter les immobilisations qui risquent de compromettre les objectifs de production.

Dans cette présente étape, nous avons vu la présentation de la laiterie DBK « Tassili », et pour l'étape suivante, nous allons présenter les produits commercialisés par la laiterie DBK « Tassili ».

1.6 Missions et objectifs

La laiterie de TASSILI accomplit des missions, aussi elle a des objectifs à atteindre. Ces derniers sont résumés comme suivants :

1.6.1 Les missions

Les missions de l'entreprise TASSILI produits laitiers peuvent se résumer

Dans les points suivants :

L'approvisionnement : pour assurer ses besoins en produits et métiers, emballage, produits d'analyse, pièces de rechange ... etc.

La production : l'unité fabrique de larges gammes de produits allant du lait pasteurisé, leben, pâte molle, fromage frais, ...etc.

La commercialisation : l'entreprise assure la commercialisation de ses produits avec sa propre flotte de camions et ses points de vente ou par le biais de ses intermédiaires.

L'exploitation et organisation : elle assure la coordination entre ses différentes directions et services comme elle gère ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses tâches et missions selon ses capacités financières.

1.6.2 Les objectifs de l'entreprise

L'organisme a instauré des objectifs très ambitieux, afin, de satisfaire la demande des clients, et d'atteindre les nécessités de l'entreprise actuelle, qui envisage un réseau de distribution couvrant plus de 50 % des ventes de l'entreprise. Elle cherche aussi à :

- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle.
- D'assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibrée et homogène de la production laitière.
- D'entreprendre des relations avec les structures techniques compétente toutes actions tendant à augmenter et à régulariser la production laitière.
- Former, motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- De participer à la formation professionnelle des personnes chargées d'exploiter les installations de traite mécanique, les appareils de réfrigérations et de stockage du lait.

1.7 La distribution des produits TASSILI

La distribution regroupe l'ensemble des activités coordonnées par l'entreprise TASSILI afin d'acheminer ses produits du lieu d'usinage jusqu'au consommateur final. En veillent sur le respect des quantités, qualités et délais de livraison.

La distribution des produits TASSILI est assurée par des clients (livreurs) agréés par la firme et qui sont dotés de leurs propres moyens de transport répondant aux normes et conditions requises au préalable (avoir un registre de commerce, camion frigorifique contrôlé par le service d'hygiène de la wilaya, une chambre froide, etc.).

➤ **Le réseau de distribution de la laiterie TASSILI**

L'entreprise TASSILI adopte une stratégie de distribution de masse (intensive), pour couvrir le marché national avec ses produits, qui sont des biens de grande consommation (produits agroalimentaires), pour y parvenir la firme opte pour plusieurs canaux de distributions qui constituent son circuit de distribution :

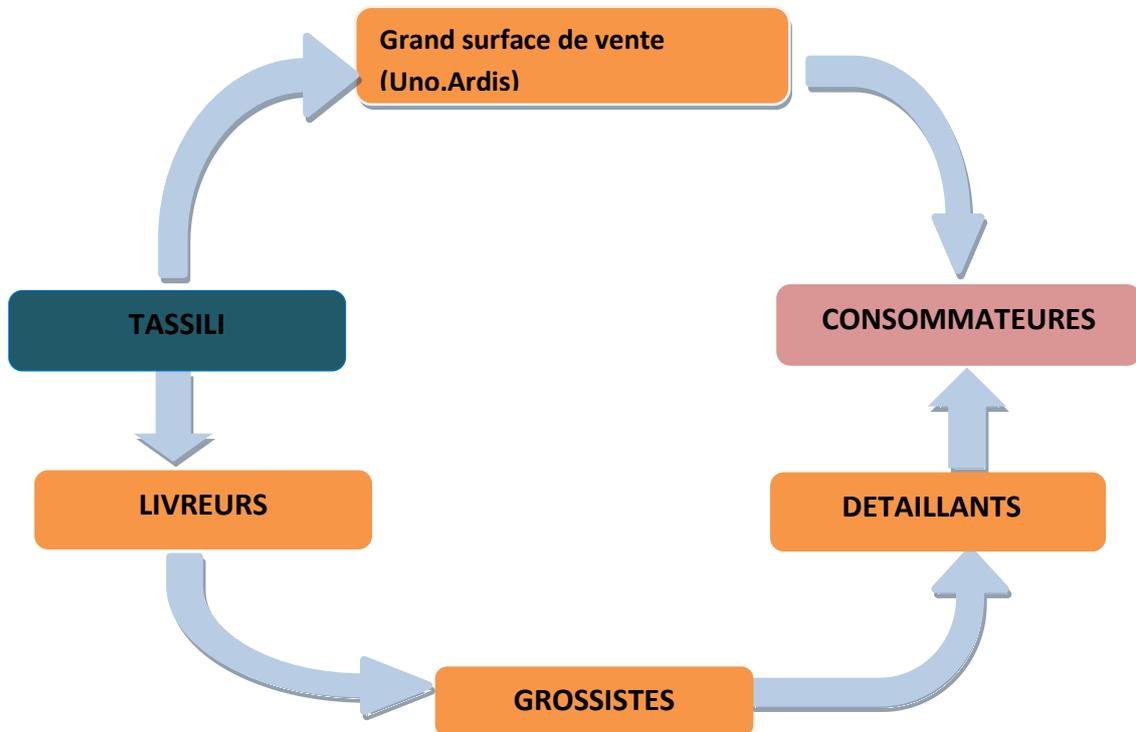
- **Canal court** : afin d'assurer ce type de distribution, l'entreprise dispose d'une flotte de quatre (4) camions qui assure l'acheminement de ses produits pour vingt-trois (23) clients répartis à travers le territoire national et qui sont constitués essentiellement de grandes surfaces de ventes.

La laiterie privilégie une distribution directe pour les supermarchés et hypermarché afin d'assurer la disponibilité de ses produits dans ces grandes surfaces

- **Le canal long** : constituer de plusieurs intermédiaires avant de parvenir aux consommateurs finals. Les livreurs (en nombre de 96) qui viennent se ravitailler directement à l'usine (une moyenne de seize livreurs par jours) et qui approvisionnent des grossistes implantés dans les quatre coins du pays, chaque livreur dispose d'une zone bien précise à couvrir pour laquelle il doit fournir une liste de ses clients à l'entreprise pour que cette dernière s'assure que tous ses clients sont servis. Les grossistes à leurs tours alimentent les détaillants où le consommateur final vient acheter le produit.

Figure N°14 : représentation graphique des canaux de distribution de l'entreprise TASSILI

Canal court



Canal long

Source : élabore par nos propres soins

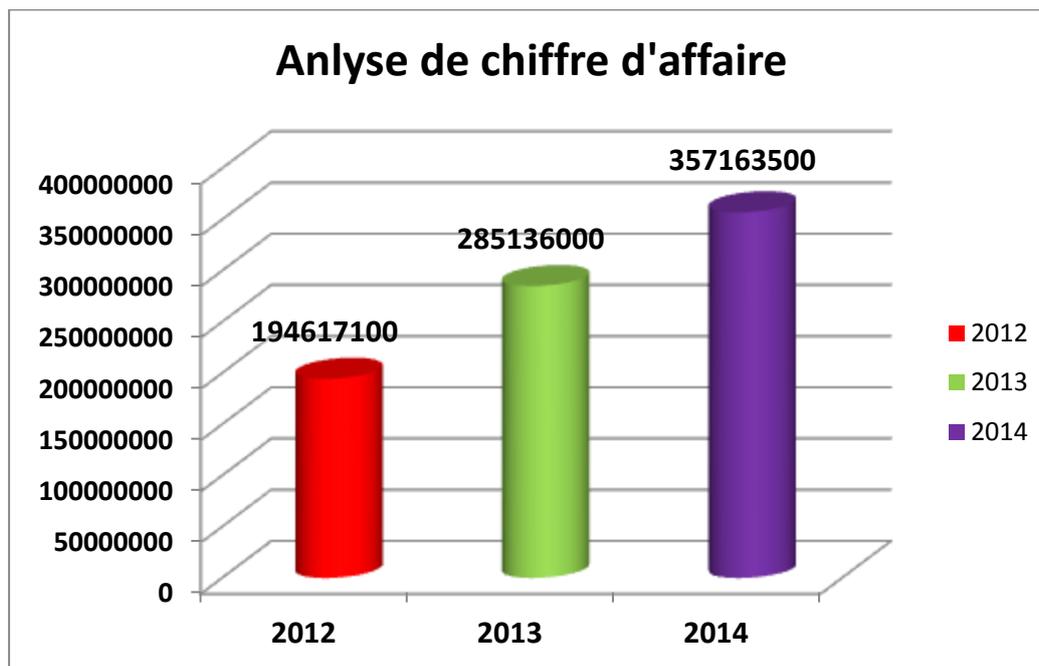
1.8. L'évolution de chiffre d'affaires

Tableau N°06 : analyse de CA et résultats

Années	Chiffres d'affaires (DA)
2012	194617100
2013	285136000
2014	357163500

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°15 : analyse de CA



Source : élabore par nos soins d'après les données du tableau

D'après les données de tableau et le schéma, nous pouvons dire que le CA de Tassili est en évolution, cette progression est de 90518900 entre 2012 et 2013, et de 72027500 entre 2013-2014. On remarque que le CA a presque doublé entre 2012 et 2014.

2- Présentation de la méthodologie de recherche

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

2-1 Object de l'enquête

Dans le but de voir en pratique la portée de la stratégie de diversification suivie par l'entreprise Tassili, et l'impact qu'elle a pu avoir sur l'évolution de l'entreprise, nous avons effectué une enquête auprès des responsables commerciaux et marketing, par le biais d'un entretien. Ce qui nous a permis de vérifier sur le terrain les hypothèses avancées précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise Tassili à adopté la stratégie de diversification.

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents interne de l'entreprise, notamment des données du service commercial, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

2-2 Entretien

Définition

L'entretien est une technique de recueil d'information qui se déroule dans une relation de face à face. Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien directif** : l'enquêteur ne dispose pas de question préalable comme dans le questionnaire mais d'une liste de point précis et relatif au thème étudié.
L'entretien semi-directif : il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un trop grand nombre de questions précises (on laisse le choix à l'enquêté de développer tel ou tel thème, on priorise selon son choix).
- **L'entretien non-directif** : le thème n'est pas précis on se rapproche de l'exploration ainsi il repose sur une expression libre de l'enquête à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de question.

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

2-3 Les objectifs recherchés à travers l'entretien

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise Tassili, mener un questionnement auprès des responsables s'avère nécessaire. C'est pour cela que nous avons opté pour un entretien semi-directif.

Quant aux objectifs recherchés à travers cet entretien, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'entreprise Tassili, dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de diversification.

A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué un certain nombre d'entretiens avec un ensemble d'acteurs impliqué dans le processus d'élaboration de la stratégie en l'occurrence la stratégie de diversification, c'est-à-dire les différents responsables de direction commerciale et marketing de l'entreprise en question.

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche on passe à l'étude critique de l'analyse de la démarche stratégique et le choix de la stratégie de diversification de

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

l'entreprise Tassili, et cela en s'appuyant sur les réponses issues d'entretien que nous avons effectué.

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

- Le manque de temps ;
- Le manque d'information sur Tassili ;
- On n'a pas pu avoir d'autre information à notre thématique sous prétexte de documents confidentiels.
- La pandémie covid 19.

Section 02 : La stratégie de diversification du groupe TASSILI

Dans cette section nous procéderons à l'analyse des données que nous avons pu collecter tout en essayons de comparer ce qui a été avancé dans la partie théorique avec ce que nous avons pu constater durant notre stage.

Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens avec le service commercial/marketing, afin de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie d'entreprise.

Nous avons observé et analysé le processus d'élaboration de la stratégie de diversification en se basant essentiellement sur les entretiens effectués.

Par conséquent, après avoir fait recours à cette méthode d'entretien, nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles d'apporter des éléments de réponses à la problématique.

2.1 Formalisation de la synthèse

A partir de l'analyse des données collectées lors des différents entretiens effectués chez Tassili nous avons abouti à la formulation des synthèses suivantes :

2.1.1. Les raisons de la diversification de TASSILI

D'après leur service commercial, Tassili se diversifie car cela lui permet de répondre aux besoins des consommateurs, ce qui assure leur fidélité à l'entreprise. La réussite du produit leurs apportent un bénéfice conséquent, en diversifiant ces produits, grâce à la direction de recherche et développement, Tassili s'est lancé dans la production de crème fraîche, yaourt à boire, les jus.

Par cela elle assure sa survie, avec des produits divers et variés, les pertes liées aux produits peu demandés sont comblées par les bénéfices des produits qui touchent une grande part de marché. Et enfin, la diversité de ses produits lui permet d'élargir son marché et de prévoir l'avenir de l'entreprise.

2.1.2. Les différentes stratégies utilisées par Tassili pour se diversifier

Nous avons constaté que Tassili utilise une stratégie de diversification de type concentrique, c'est-à-dire qu'elle exploite plusieurs produits différents mais qui présente certains points communs entre elles qui est le lait UHT, c'est pour cela qu'il existe une

proximité entre le métier de base de Tassili et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne (Fromage, Camembert, Jus ...).

On a également constaté que Tassili utilise une stratégie de diversification de type horizontal et cela pour satisfaire et fidéliser sa clientèle en proposant une large gamme de produits (Tassilou, Tassili Allégé, Sébaou...) toujours à base de lait UHT qui est le cœur de son métier.

Quant à la stratégie de diversification vertical l'entreprise Tassili l'utilise afin d'acquérir de nouvelles compétence et renforcer son potentiel concurrentiel ce qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel, ils ont opté pour l'intégration vertical afin d'intégrer des activités de l'amont ou de l'aval à leurs propre activité, autrement dis cela lui permet de se positionner non plus sur une phase de la chaine : conception, production, distribution de ses produits mais sur plusieurs voir sur toutes les étapes de cette chaine.

Et d'après son étude de marché l'entreprise Tassili à trouver que la consommation des produits laitiers par les algériens est élevée, du coup elle a eu recours à la stratégie d'extension (diversification géographique) afin de s'implanter un peu partout pour répondre aux besoins et attentes des clients et conquérir le marché.

2.1.3. Le déroulement de la démarche stratégique de Tassili

A partir des réponses obtenues auprès du service commercial/marketing, l'entreprise Tassili ne possède pas de département destiné à la stratégie. Concernent les décisions stratégiques, elles parviennent exclusivement du PDG, il guide les équipes de directions tout au long de leur processus de décision stratégique. Il sera le garant de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

2.1.4. . Mission, vision, et objectifs de la diversification de TASSILI

La principale mission de l'entreprise Tassili est d'assurer la qualité et le conditionnement de ses produit et les vendre à des prix nettement plus compétitifs et ce afin de satisfaire le client, le fidéliser et ainsi réaliser des bénéfices.

La vision de l'entreprise Tassili en se fixe comme objectifs de :

- ❖ Préserver son image de marque ;
- ❖ Diversifier sa gamme de produit par l'innovation ;
- ❖ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;

- ❖ La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ❖ Développer de nouvelles idées et de nouveaux projets ;
- ❖ Quadrupler son activité et élargir son offre ;

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

2.1.5. Les outils d'analyses stratégiques adoptées par Tassili

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

❖ L'analyse PESTEL

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

✓ **L'environnement politique** : la politique de subventions du lait ainsi que l'intervention de l'état d'une part, dans l'importation de la poudre de lait et leurs répartitions en quotas aux différentes laiteries quelques sois publiques ou privées.

✓ **L'environnement économique** : grâce aux stratégies utilisés les prestataires arrivent a réaliser d'importante économie d'échelle en profitant de l'utilisation en commun des mêmes facteurs (personnel et équipements)

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

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

✓ **L'environnement écologique** : la non disposition de l'entreprise tassili d'une station de traitement de déchets industriels dans le cadre du respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales.

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

❖ **Elaboration d'une grille SWOT**

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

➤ **Les forces**

- Emplacement géographique : comme on la souligné ;
- Bonne image de marque ;
- Prospérité financière ;
- Compétence du personnel ;
- Maitrise de la technologie ;
- Equipement de production nouvelle ;
- Bonne qualité des produits ;
- Prix compétitifs ;
- Système de valeur dans l'entreprise.
- Fort potentiel de développement du marché du camembert ;
- Un réseau de distribution important avec possibilité de l'étendre et de le consolider ;
- La majorité des marques de produit sont déposées.

➤ **Les Faiblesses**

- Politique promotionnelle très faible ;
- La surface de l'usine et l'espace de stockage très réduit ;
- Manque de moyen marketing ;
- Manque d'entretien et de rénovation des machines ;
- Niveaux de qualification insuffisants.
- Absence d'études de marché ;
- Relation client insuffisante ;
- Manque de présence des produits de la laiterie auprès des commerçants détaillants.
- Absence d'action marketing ;
- Nombre de vente à crédit élevé.

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

➤ Les opportunités

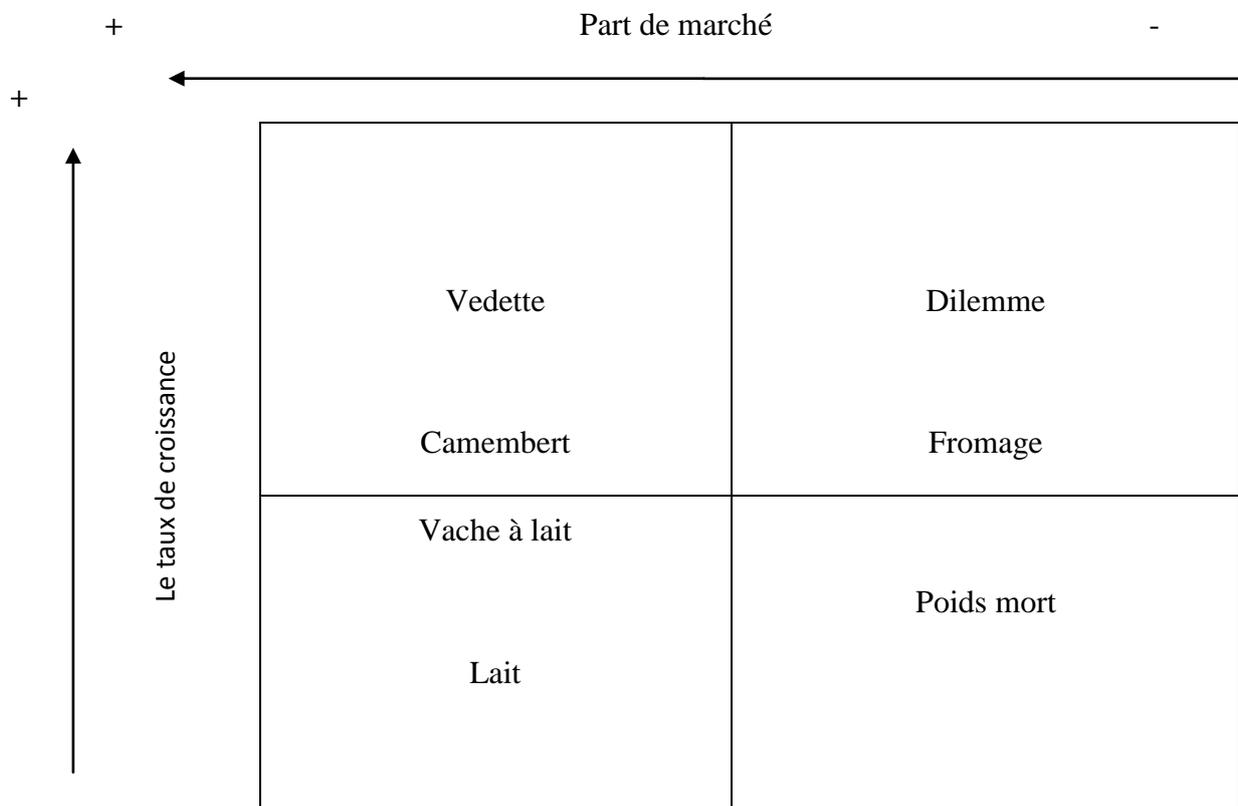
- La réglementation : par exemple la réglementation qui dicte à chaque fois les normes d'emballage, ce qui coute à l'entreprise des coûts liés aux stocks d'emballage anciens ;
- La concurrence ;
- La qualité des produits des concurrents ;
- Les conditions climatiques.

➤ Les menaces

- L'étendue de marché algérien ;
- La crise financière qui a permis la réduction des prix des matières premières ;
- L'augmentation du niveau de vie des algériens.

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

Tableau N° 07 : le classement des produits de Tassili dans la matrice BC



Source : travail personnel (réaliser par nous-même à partir des données collecter sur le terrain)

Et à partir des résultats obtenus de ces analyses, Tassili définit les plans business, les plans opérationnels et les budgets nécessaires.

2.1.6. Autres armes concurrentielles

Le marché des produits laitiers est soumis à une forte concurrence où chaque entreprise est livrée à une lutte sans merci pour gagner des parts de marché, chacune avec sa stratégie.

Tassili a choisi de servir tout le marché des produits laitiers en offrant des produits plus chers mais qui sont de meilleure qualité que ceux de ses concurrents selon ses dirigeants. De plus, l'entreprise essaie d'occuper des niches délaissées par la concurrence et suffisamment grandes pour générer des profits en leur offrant des produits différents comme les fromages frais 0% matières grasses où elle est quasiment la seule sur le marché. Pour garder un œil sur ce que font ces concurrents, l'entreprise a engagé des superviseurs qu'elle a chargé de travailler suivant un programme détaillé d'assister les distributeurs de la région, de les surveiller, de rechercher de nouveaux prospects et accroître ses parts de marchés, de faire connaître ses produits via des animations qu'ils doivent organiser dans les super et hypermarchés, et de faire de la veille concurrentielle, ces derniers doivent remettre à Tassili des rapports hebdomadaires détaillés sur ce qui a été fait et observé.

D'après les informations recueillies lors de nos entretiens, nous avons pu constater que l'entreprise, attend qu'un concurrent lance un produit sur le marché, pour l'imiter afin de se faire une place sur ce marché en offrant un produit semblable, elle procède pour cela à une analyse de la composition du produit du concurrent, ensuite avec l'aide des ingénieurs et biologistes elle va créer des combinaisons qui vont par la suite être soumis à des tests et dégustations jusqu'à ressortir un produit semblable à celui du concurrent. C'est le cas par exemple de son produit TASSILO UHT qui vient concurrencer CANDIA CHOCO, mais elle prend beaucoup de temps pour le faire. Suite à différentes lectures que nous avons effectuées, nous avons appris que le leader ou le premier a lancé un produit sur le marché dispos d'une longueur d'avance. Tassili adopte une stratégie de suiveur, c'est-à-dire qu'elle se contente de suivre le leader en imitant ce qui fonctionne chez lui sans chercher à innover.

Tassili avec son ancienneté et son savoir-faire dans les pattes molles s'appuie sur l'image de marque de son produit phare qui est le camembert « Tassili » (premier camembert en Algérie, fabriqué depuis 1970) pour convaincre les clients d'acheter ses autres produits.

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Les produits Tassili sur le marché sont confrontés à des produits concurrents qui sont souvent presque identiques, similaires ou de bons produits de substitution.

Répondre aux attentes des consommateurs ou dépasser leurs espérances est une tâche difficile mais elle conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise, en particulier lorsque les goûts et les préférences évoluent constamment dans un marché concurrentiel où de nombreux produits similaires répondent aux mêmes besoins. Tassili sais très bien que seules les entreprises qui peuvent répondre à ces demandes peuvent espérer se développer et conserver une clientèle fidèle.

Autrement dit, pour rester présente dans un tel environnement concurrentiel, « Tassili » a intérêt à être non seulement à l'écoute permanente de son environnement, mais surtout d'apporter des réponses satisfaisantes aux attentes de la clientèle et au bon moment, car la variable temps joue de plus en plus un rôle décisif dans le jeu concurrentiel, du fait que l'environnement change rapidement, les goûts et préférences des clients... et le consommateur ne va pas attendre beaucoup pour satisfaire ses désirs, donc soit l'entreprise lui offre ce qu'il cherche, soit il cherche ailleurs.

Actuellement, il ne suffit plus qu'une entreprise suive les nouvelles tendances et évolutions pour survivre sur un marché, mais elle est appelée à adopter une approche volontariste, c'est à dire, elle est appelée à créer ce changement et cette nouveauté, et non pas attendre son apparition puis la suivre.

Pour attirer la confiance et la fidélité à l'égard de ses produits, « Tassili » a mis un numéro vert à disposition de ses clients, et essaie toujours de développer et conserver son identité, son image et sa réputation propres. Tassili sais très bien que ce n'est qu'à partir de là qu'elle est en mesure de se distinguer et de différencier ses produits de ceux de ses concurrents. En même temps, elle fait connaître à ses fournisseurs l'importance de cet actif dans la conservation de la position de l'entreprise sur le marché et dans la conquête de nouvelles parts de marché.

Grâce à une image et une réputation bien entretenue, Tassili a su tisser des relations à long terme avec les consommateurs, cependant, avec l'intensification de la concurrence, cette entreprise s'est trouvée face à un nouveau défi qui est non plus celui de la préférence pour la marque (pousser le client à préférer la marque Tassili) mais celui de la reconnaissance de la marque et de l'insistance sur la marque (le client refuse les autres marques, il n'achète que les produits Tassili même s'ils sont les plus chers sur le marché). Mais, la réalité nous mène à

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

dire qu'un tel objectif est très difficile à réaliser avec la présence d'entreprises beaucoup plus puissantes et plus innovantes à l'image de DANONE et SOUMMAM.

La laiterie DBK est une entreprise comme la plupart des PME algériennes, elle cherche avant tout la maximisation du profit. Les dirigeants de cette laiterie font de leurs mieux afin d'augmenter leurs parts de marché (Tableau N°08), trouver de nouveaux débouchés et augmenter le chiffre d'affaires. Il est vrai que Tassili élargit de plus en plus sa gamme et réalise une croissance, mais l'objectif le plus rechercher derrière tout cela semble être d'ordre financier. Ces dirigeants cherchent toujours des solutions pour minimiser le coût de revient des produits et évitent au maximum d'investir dans le marketing (elle n'a jamais utilisé les médias ou la presse pour communiquer ses produits), alors que ce dernier est une composante très importante pour la bonne commercialisation des produits surtout en phase de lancement des nouveaux produits, et il peut améliorer d'une manière considérable les ventes de l'entreprise et sa position sur le marché. Mais les dirigeants partent du principe que le produit Tassili est vendeur lui-même, ils considèrent que la qualité des produits et la notoriété de l'entreprise sont suffisantes pour arriver aux objectifs fixés, et que les investissements en marketing servent à réduire les marges bénéficiaires.

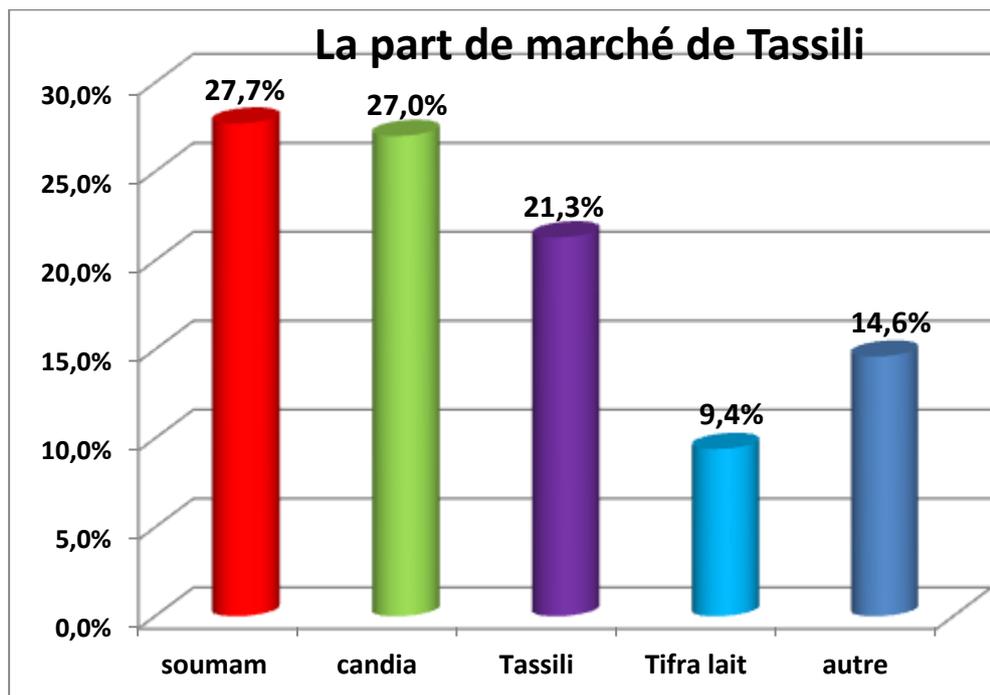
Eu égard aux résultats obtenus et étant donné les nouvelles données du marché, les responsables s'intéressent actuellement à définir une nouvelle stratégie capable de s'inscrire et de s'adapter au nouveau contexte induit par la concurrence nationale et internationale.

Tableau N°8 : La part de marché de Tassili et de ses concurrents

Concurrents	Part de marché
Soummam	27.70%
Candia	27.00%
Tassili	21.30%
Tifra-lait	09.40%
Autres	14.60%

Source : élaboré par nos soins d'après les données de l'entreprise

Figure N°16 : La part de marché de Tassili et de ses concurrents



Source : élaboré par nos soins d'après les données du tableau

Etroite compétions entre les trois principales fabriques des produits laitiers sur le marché, à savoir, Soummam Candia et Tassili. Nous remarquons sur le graphe que le leader est l'entreprise Soummam, avec 27.70% de part de marché, talonné de peu par Candia, avec 27.00% de part de marché, Tassili vient en troisième position avec 21.30%, loin derrière, vient Tifra-lait avec 9.40%, le reste c'est-à-dire 14.60% est occupé par les autres entreprises...etc.

2.1.7. Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de TASSILI

D'après les réponses obtenues pendant notre entretien avec le service commercial, il est ressorti que l'élaboration de la stratégie s'effectue sous la supervision du P-DG, qui décide quoi faire en fonction de ce que le département Marketing lui suggère comme alternatives, après prise de décision, la direction générale informe les différentes structures qui la composent, qui à leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs. Quant à leur contribution, elle se limite à analyser l'environnement dans le but de détecter les forces et les faiblesses à l'interne, les opportunités et les menaces à l'externe, les présenter sous forme de rapports aux participants aux réunions, afin de dégager les ressources et les moyens nécessaires à engager afin de pouvoir prendre les décisions qui conviennent.

2.1.8. La diffusion et la communication de la stratégie

D'après le service commercial l'élaboration et le choix des stratégies est une étape cruciale qui consiste à la diffusion et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés (directeur de chaque département, personnel concerné par la stratégie « production, finance et comptabilité, marketing, ressource humaines...etc. ») qui se fait par le partage de plans business et des tableaux de bord via un serveur intranet où chaque membre peut avoir accès à toutes les informations nécessaires pour la réalisation de ses objectifs.

Et d'après les informations récolté cette démarche peut s'avérer parfois un peu longue ce qui fait qu'elle rencontre certaines difficultés, ainsi compte tenu de cette situation nous suggérons à l'entreprise de mettre en place une meilleure démarche de communication et diffusion de ses objectifs.

2.1.9. L'environnement et le choix de la démarche stratégique

D'après les informations recueillies lors de nos entretiens, nous avons pu constater que l'entreprise, attend qu'un concurrent lance un produit sur le marché, pour l'imiter afin de se faire une place sur ce marché en offrant un produit semblable, elle procède pour cela à une analyse de la composition du produit du concurrent, ensuite avec l'aide des ingénieurs et biologistes elle va créer des combinaisons qui vont par la suite être soumis à des tests et dégustations jusqu'à ressortir un produit semblable à celui du concurrent.

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

Selon le service commercial Tassili rencontre le problème de :

L'absence d'un département stratégie, pèse beaucoup sur l'ensemble des départements particulièrement le département Marketing qui subit la charge de travail car la plupart du temps l'élaboration des stratégies repose sur ce département.

2.1.11. Le contrôle de la stratégie

La démarche stratégique de Tassili est achevée par un contrôle qui se fait principalement sur deux niveaux :

- **Un contrôle holiste** : il s'agit principalement d'établir des tableaux de bord stratégiques de l'ensemble des activités de manière générale.

- **Un contrôle des opérations** : qui consiste en l'élaboration de tableaux de bords de suivi des performances, ils sont très détaillés et concernent chacun des produits et projets de Tassili.

2.1.12. Le projet d'investissement de Tassili

L'entreprise Tassili cherche toujours à se diversifier, apporter des nouveautés et s'améliorer, d'ailleurs parmi ces objectifs l'acquisition et modernisation des équipements, fusion, acquisition d'entreprise, démarrer un nouveau projet d'entreprise et l'agrandissement des airs de stockage.

Section 03 : Aperçu sur les produits fabrique par Tassili

3.1 Les produits diversifiés TASSILI

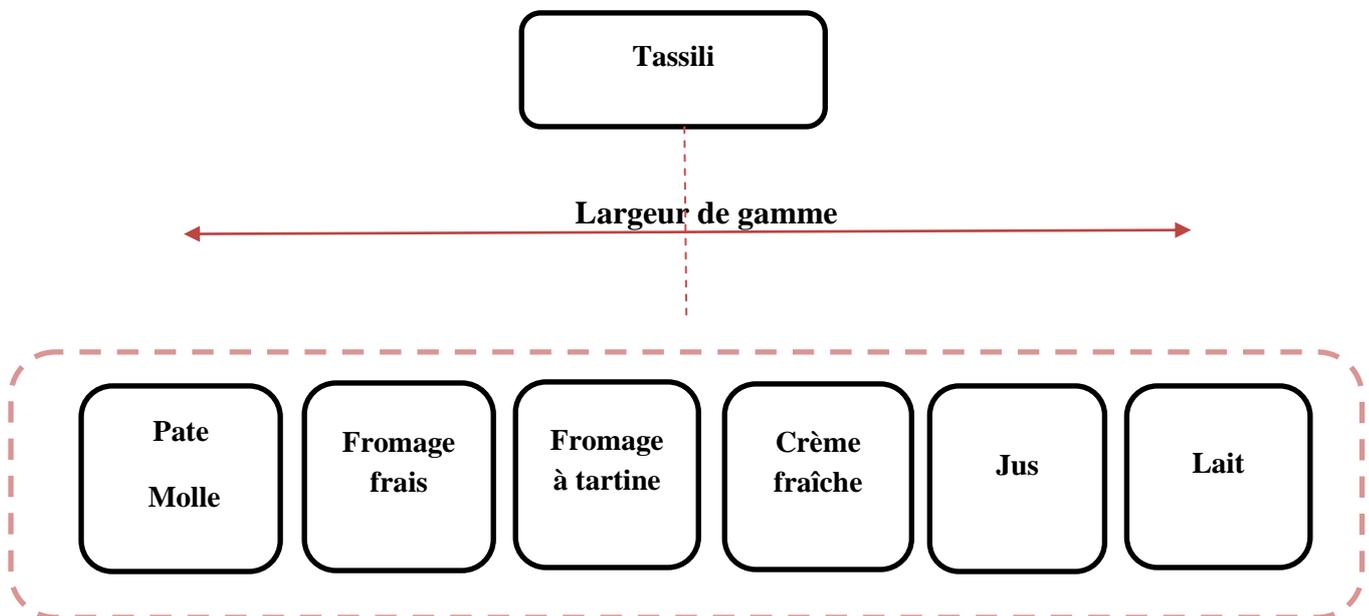
La gestion de produit regroupe toutes les pratiques de l'entreprise en termes de politique produit pour gérer ses produits.

➤ La gamme des produits TASSILI

La gamme de produit laitier représente l'ensemble des produits liés entre eux du fait qu'ils s'adressent aux mêmes clients ou ils sont vendus par les même canaux de distribution ou utilise les mêmes matières premières ainsi que les procédés de fabrication, l'entreprise TASSILI offre une gamme de produit diversifié.

- **Largueur de la gamme** : qui représente le nombre des lignes de produits de la gamme ou les familles de produit. L'entreprise Tassili à six (6) familles de produits principales, les Pâte Molle, les Jus, Fromage frais, Fromage à tartiner, Crème Fraiche et le lait, la figure suivante représente la largeur de la gamme TASSILI

Figure N° 17 : largeur de la gamme produit Tassili



Source : élaboré par nos propres soins.

La profondeur d'une gamme :

Représente le nombre de produit qu'une ligne peut porter, chaque ligne est représentée dans un tableau comme suite :

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Tableau N°09 : Pâte Molle dispose de douze (12) produits.

Pâte molle	Poids en gramme
CAMEMBERT SAWRA	230 gr
CAMEMBERT LA CIGONE	120 gr
CAMEMBERT TASSILI ALLEGE	250 gr
CAMEMBERT AGFADOU	220 gr
CAMEMBERT LE MICHEVRE	150 gr
CAMEMBERT COULOMMIER	350 gr
CAMEMBERT MINI BRIE	65 gr
CAMEMBERT BRIE EN PORTION	200 gr
CAMEMBERT BRIE EN GALETTE	180 gr
CAMEMBERT TASSILI GMR	250 gr
CAMEMBERT TASSILI GMC	250 gr
CAMEMBERT TASSILI PM	180 gr

Source : document interne TASSILI.

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Tableau N°10 : Fromage frais cette ligne dispose de onze (11) produits.

Fromage frais	Poids en gramme
FROMAGE FRAIS REGIME	80 gr
PACK FROMAGE FRAIS	320 gr
FROMAGE FRAIS NATURE	80 gr
PACK FROMAGE FRAIS NATURE	320 gr
PACK FRAIS SAVERUR VANILLE	80 gr
FROMAGE FRAIS SAVEUR FRAISE	80 gr
FROMAGE FRAIS SAVEUR CITRON	80 gr
FROMAGE FRAIS SAVEUR ABRICOT	80 gr
PACK FROMAGE FRAIS SAVEUR FRAIS	320 gr
PACK FROMAGE SAVEUR CITRON	320 gr
PACK FROMAGE FRAIS SAVEUR ABRICOT	320 gr

Source : document interne TASSILI.

Tableau N°11 : Fromage à tartiner cette famille de produit dispose de cinq (5) produits.

FROMGE A TRATINER	POIDS EN GRAMME
FROMAGE AIL ET FINES HERBES SEBAOU	100 gr
FROMAGE SEBAOU NATURE AU SEL	100 gr
FROMAGE A TARTINER AU CAMEMBERT	125 gr
FROMAGE SEBAOU AU POIVRE NOIRE	125 gr
FROMAGE P'TIT SEBAOU AIL ET FINE HERBES	100 gr

Source : document interne TASSILI.

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Tableau N°12 : Crème fraiche cette famille de produits et composé de trois (3) produit comme suit :

CREME FRAICHE	QUANTITE
CREME FRAICHE EN POT	25 CL
CREME FRAICHE EN POT	15 CL
CREME FRAICHE EN POT	1.5 LITRE

Tableau N°13 : Jus elle compose de six produits comme suite.

Jus	QUANTITE
LAIT CHOCOLATE UTH TASSILO	20 CL
JUS AU LAIT -FRAISE -BNANE TASSILO	20 CL
JUS AU LAIT – FRUITS EXOTIQUES TASSILO	20 CL
JUS D'ORANGE TASSILO	20 CL
JUS D'ORANGE – MANGUE TASSILO	20 CL
JUS COCKTAIL TASSILO	20 CL

Tableau N°14 : Le lait il est composé de quatre (3) produits comme suite.

Lait	QUANTITE
LAIT FERMENTE (I'BEN)	1L
LAIT UTH TASSILI EN BRIQUE	1L
LAIT CAILLE (RAIB) EN BRIQUE	1L

Source : document interne TASSILI.

La longueur de la gamme : qui représente le nombre total de tous les produits que l'entreprise met sur le marché.

3.2 Exemple pratique d'un produit

La laiterie DBK « Tassili » développe actuellement une stratégie d'extension de sa gamme de produit. C'est le cas du produit fromage à tartiner « Sébaou ». La formulation de cette offre est susceptible de répondre aux besoins et aux désirs des clients visés.

Pour atteindre cet objectif auprès des marchés visés la laiterie DBK « Tassili » dispose d'un ensemble d'outils que sont le produit lui-même, son prix, sa distribution ainsi que sa communication à sa disposition qui compose le mix marketing du produit.

Nous avons tous déjà goûté un produit du « Tassili », que ce soit du lait ou d'autres produit de sa gamme. Dans ce point-là, nous focaliserons notre attention sur le produit « Sébaou ».

3.2.1 Définition

Dans le souci de satisfaire la demande de sa clientèle, la laiterie lance le fromage à tartiner « Sébaou ».

Une recette gourmande unique qui restitue le goût intense et naturel d'herbes fraîches. Des ingrédients délicatement mélangés à froid avec le fromage fouetté pour préserver au mieux toute leur fraîcheur.

C'est un fromage frais à tartiner à base d'ail et fines herbes, il est conditionné dans des pots de 125 grs. C'est un produit de niche.

Il est fabriqué à base des composants suivant :

- Lait pasteurisé ;
- Crème fraîche pasteurisé ;
- Protéines de lait ;
- Ferments lactiques ;
- Sel et présure.

3.2.2 La politique de la gamme de produit « Sébaou »

Afin de répondre de manière spécifique à la demande, l'entreprise « Tassili » a choisi de se différencier en trois goûts distincts : nature au sel, au camembert, ail et fine herbes. Chacune d'entre est composée d'un ensemble d'ingrédients adaptés à la demande de secteur.

Tableau N° 15 : La profondeur de la gamme de fromage a tartiné « Sébaou »

Gamme	Profondeur de la gamme
Fromage à tartiné « Sébaou »	Nature au sel, camembert, ail et fine herbes.

Source : Etabli par nos soins à partir des entretiens avec le responsable marketing

Afin d'accroître les capacités d'utilisation de sa gamme de produit ils élaborent des recettes simples et créatives. Ce service a pour objectif d'inciter les consommateurs non seulement à utiliser les produits « Sébaou », mais à insister sur ce dernier.

3.2.3 L'élaboration du produit « Sébaou » afin de se diversifier

3.2.3.1 Recherche d'idée

L'idée du nouveau produit « Sébaou » de Tassili est née de la volonté de l'entreprise d'enrichir le marché des produits destinés à tout public. Cela est parti du constat de manque de produit laitiers de qualité répondant aux exigences du marché, et des capacités de production de l'entreprise pour faire face à la concurrence à satisfaire la demande de ses clients potentiels.

3.2.3.2 Filtrage et test du produit

Pour procéder au filtrage des idées, les concepteurs du nouveau produit « Sébaou » ont proposé trois (03) recettes différentes à un groupe de 209 individus internes, ce qu'on appelle (Une séance de dégustation de recettes anonymes) en même temps, ce personnel devrait répondre à un questionnaire.

3.2.3.3 objectifs

D'après les informations recueillies, l'objectif de Sébaou est d'assurer au consommateurs un fromage frais, délicieusement onctueux, propre et hygiénique, un produit de bonne qualité réalise à base de bons produits.

Après tout, le lancement de Sébaou a permis à Tassili d'innover, de se diversifier et de réaliser certains de ces objectifs comme exploiter au mieux ses ressources, gagner en réactivité et en compétitivité, cela lui a permis aussi d'avoir un avantage concurrentiel et d'augmenter son chiffre d'affaires annuel.

3.2.4 Intensité concurrentielle

Le marché est devenu très concurrentiel, notamment avec l'émergence de nouvelles entreprises locales spécialisées dans la production des fromages à tartiner (Tartar, Makouda et Boursin) et les entreprises étrangères telles que (le Président, Al Marrai), Plus encore, ces derniers ont mis un produit sur le marché : le fromage à tartiner Président et fromage à tartiner Tartare qui concurrencent directement le fromage à tartiner Sébaou. A tout cela s'ajoute le développement de nouvelles techniques modernes (l'UHT en est un exemple).

Elle a opté pour une nouvelle stratégie en adoptant toujours une politique de prix raisonnable (qualité/prix), et ce pour préserver sa part de marché et un élargissement de sa gamme de produit.

3.2.5 L'évaluation des ventes du produit Sébaou de l'entreprise Tassili

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des ventes du produit Sébaou de Tassili par année (de 2017 jusqu'à 2020)

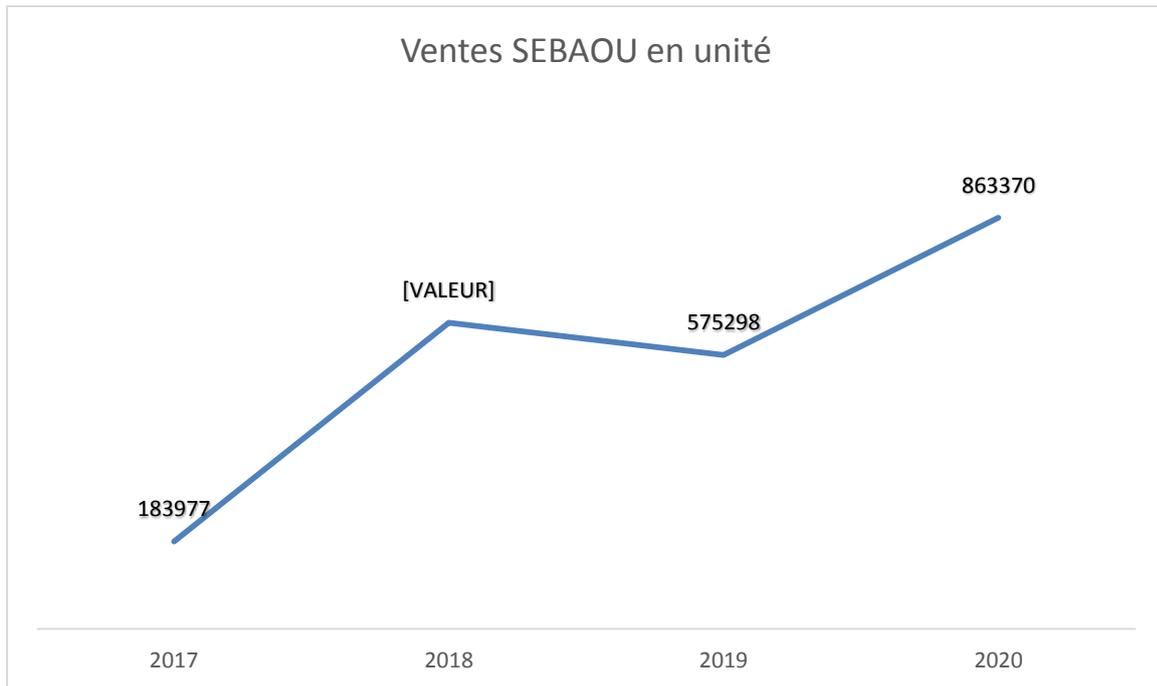
Tableau N°16 : L'évolution des ventes du produit sébaou

SEBAOU (par année)	Total (en unités)
2017	183077
2018	643107
2019	575298
2020	863370

Source : Document interne à l'entreprise

Les résultats figurant dans le tableau ci-dessus sont représentés graphiquement ci-après :

Figure N°18 : représentation graphique des ventes de produit Sébaou



Source : Document interne à l'entreprise

De cette représentation, on voit qu'il y a une forte variation des ventes des produits Sébaou, en raison des habitudes de consommation des clients en évolution positive, 183077 unités produites sont vendues en 2017. On note l'augmentation de la quantité d'unités vendues en 2018 à 643107 unités, et cela est dû à la connaissance du consommateur de ce produit créant une plus grande notoriété mais au final, on constate la diminution de la quantité vendue du produit en 2019 à 575298 unités. Notons que la diminution de grammage a eu des répercussions sur les ventes, en 2020 le produit a repris sa part de marché en enregistrant une hausse des ventes remarquable.

L'évolution du produit objet de notre étude depuis son lancement n'a laissé que des satisfactions et le staff dirigeant compte refaire d'autres expériences de genre.

Conclusion

D'après les résultats que nous avons obtenus on peut dire que l'entreprise Tassili possède a priori une stratégie de diversification clairement définie elle est considérée à la fois comme concentrique, horizontale du fait qu'elle concerne le lait UHT et aussi vertical, quoi que c'est à travers celles-ci qu'elle assure sa compétitivité et sa pérennité en Algérie.

Concernant la décision stratégique elle parvient exclusivement du P-DG, ainsi des suggestions et des propositions lui sont soumises par le département marketing, et ainsi il prend la décision finale.

La direction générale informe les différentes structures qui la composent, qui a leur tour s'occupent du déploiement vers les niveaux exécutifs.



Conclusion Générale

Conclusion :

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges a engendré d'importantes mutations de l'environnement économique global de l'entreprise. Ceci a eu comme première conséquence l'intensification de la concurrence dans tous les domaines d'activité ayant induit, entre autres, une importante offre de produits et services sur le marché et le changement du comportement et des goûts des consommateurs qui deviennent de plus en plus exigeants.

Les entreprises de grande distribution ont souvent recours à diverses stratégies, et la stratégie de diversification en fait partie. En effet, la diversification va permettre à l'entreprise de se lancer dans de nouvelles activités complémentaires ou supplémentaires à leur activité de base qui leur permettra de découvrir de nouveaux métiers. Le but de l'entreprise est de faire en sorte que son domaine soit constitué d'activités performantes, individuellement et globalement. Elle doit donc effectuer des choix, non seulement d'activités à un moment donné, mais au cours du temps. On pourrait donc parler d'un processus de valorisation dans le temps, d'une évolution du domaine, de sa dynamique.

Dans notre travail théorique, nous avons mis l'accent dans le premier chapitre sur l'objectif et l'importance de la stratégie au sein de l'entreprise, qui consiste en un diagnostic interne et externe de l'entreprise qui lui permet de tirer les facteurs clés de succès, de connaître ses forces et ses faiblesses afin de déterminer la stratégie qui doit être adoptée.

Après avoir atteint une certaine maturité dans leurs activités historiques, bon nombre de sociétés considèrent les stratégies de diversifications comme un relai de croissance. On dit qu'une entreprise se diversifie lorsqu'elle prend la décision d'investir un nouveau domaine d'activité stratégique. C'est une option stratégique qui s'aligne à une stratégie de développement et qui vise l'obtention d'un avantage concurrentiel. Dès lors qu'une entreprise est activement présente dans au moins deux domaines d'activité, on parle de diversification ; cela a été mentionné dans le second chapitre.

Le dernier chapitre intitulé la Question de la mise en place de la stratégie de diversification au sein de l'entreprise tassili, Tassili adopte un ensemble de model d'analyse, comme le PESTEL, BCG, et le SWOT, ce qui lui permet d'assuré une bonne démarche stratégique. A partir de ces résultats, nous pouvons dire qu'au début, Tassili s'est spécialisé dans le conditionnement du lait UHT, en suite elle a diversifié ses activités en produisant des camemberts des fromages frais, crème fraîche des boissons laitière comme Tassi et cela afin d'assurer sa pérennité sur le marché. A Travers notre étude, au sein de la laiterie Draa Ben

Conclusion Générale

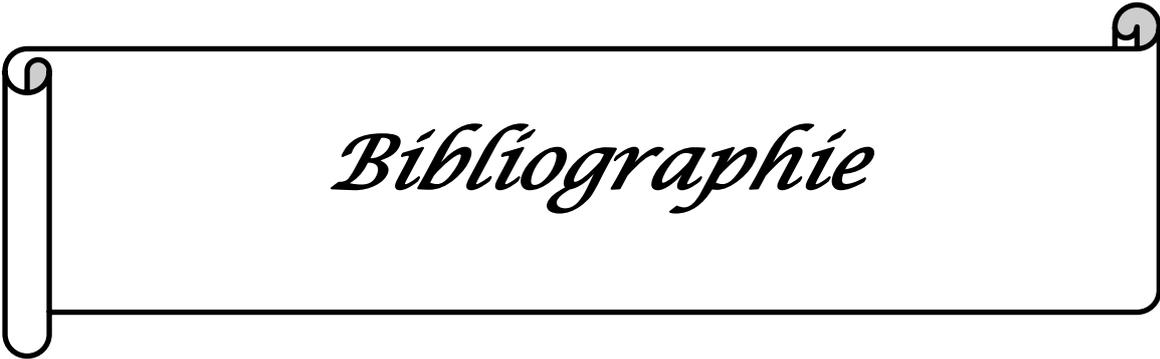
Khadda « Tassili », nous avons pu observer que l'entreprise faisait en sorte de respecter les étapes de démarche stratégique mais ne les appliquaient pas de manière scrupuleuse.

En conclusion, les stratégies et les modes de diversification sont très divers. Ils se sont ré pondus lors des phases de croissance stable, d'un contexte favorable et avec l'aide de l'Etat.

Cependant, ce ne sont pas des stratégies faciles à mener et les conséquences et résultats sont difficiles à prévoir. Elles sont en général assez risquées et les managers n'en mesurent pas toujours les conséquences. Il apparaît donc plus que nécessaire de préparer de manière poussée. Cette stratégie en faisant une étude approfondie de son marché et de celui vers lequel on veut se diriger.

De plus, les axes stratégiques à suivre dépendront du but recherché de cette diversification. La manière de se diversifier devra également être bien défini.

En fin, ces stratégies de diversification répondent à un besoin de conquête de pouvoir sur le marché, d'utilisation à l'optimum des ressources ou encore permettent de satisfaire l'intérêt personnel de manager. Elles peuvent également traduire une adaptation aux modifications du marché ou un moyen de sortir d'une crise économique ou sein de l'entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrage

- **A. CHANDLER** « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.
- **C. MARMUSE**, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^eédit, Paris, 1996.
- **CHANDLER** « strategy and structure »: chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962.
- **H.A SIMON**, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996.
- **I. ANSOFF**, « Stratégie du développement de l'entreprise » les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- **J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI**, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006.
- **JOFFRE, G. KOENIG**, « Stratégie d'entreprise, Anti manuel », les Editions d'organisations, 1984.
- **JOSSE Roussel**, économie et management de l'entreprise, édition l'harmatton, France, 2011.
- **M.PORTER** « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990.
- **M.PORTER** choix stratégique et concurrentiel. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982.
- **M. GERVAIS**, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003.
- **M.J. AVENIER**, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997.
- **MARKOWITZ H cité Robert Cobbaut**, « Théorie financière », 4^e édition, Economica, 1997.
- **PELLE.P**, « l'arbre de vie des stratégies d'entreprise ». Edition ESKA, 2002.
- **R-A. THIETART, J-M. XUEREB**, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.
- **STRATEGOR**, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997.
- **TOBIN James**, « essais dans les économies » volume 1 macroéconomie, 1959.

Bibliographie

❖ Mémoires

HAMMOUNI Yacine stratégie des entreprises laitières en Algérie, thèse de Magistère, développement rural, Alger : 2009.

HADIM Kahina, KHALDOU Kahina «la stratégie de l'extension de la gamme produit » cas Tifra-lait Tizi-Ouzou mémoire de master, option management stratégique des entreprises, 2017.

❖ Webographie

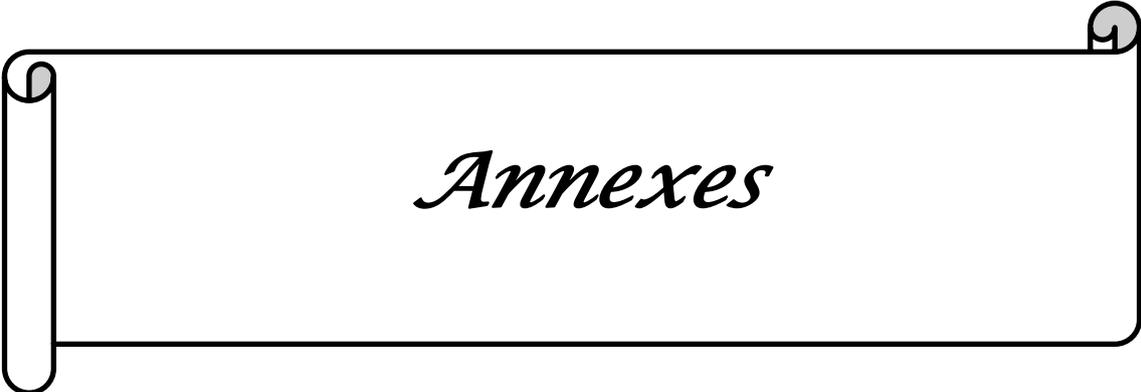
www.memoireonline.com.

[Http://www.laiteriedbk.com](http://www.laiteriedbk.com).

[Http://theses-algerie.com](http://theses-algerie.com).

❖ Autres documents

Documents internes de l'entreprise, 2021.



Annexes

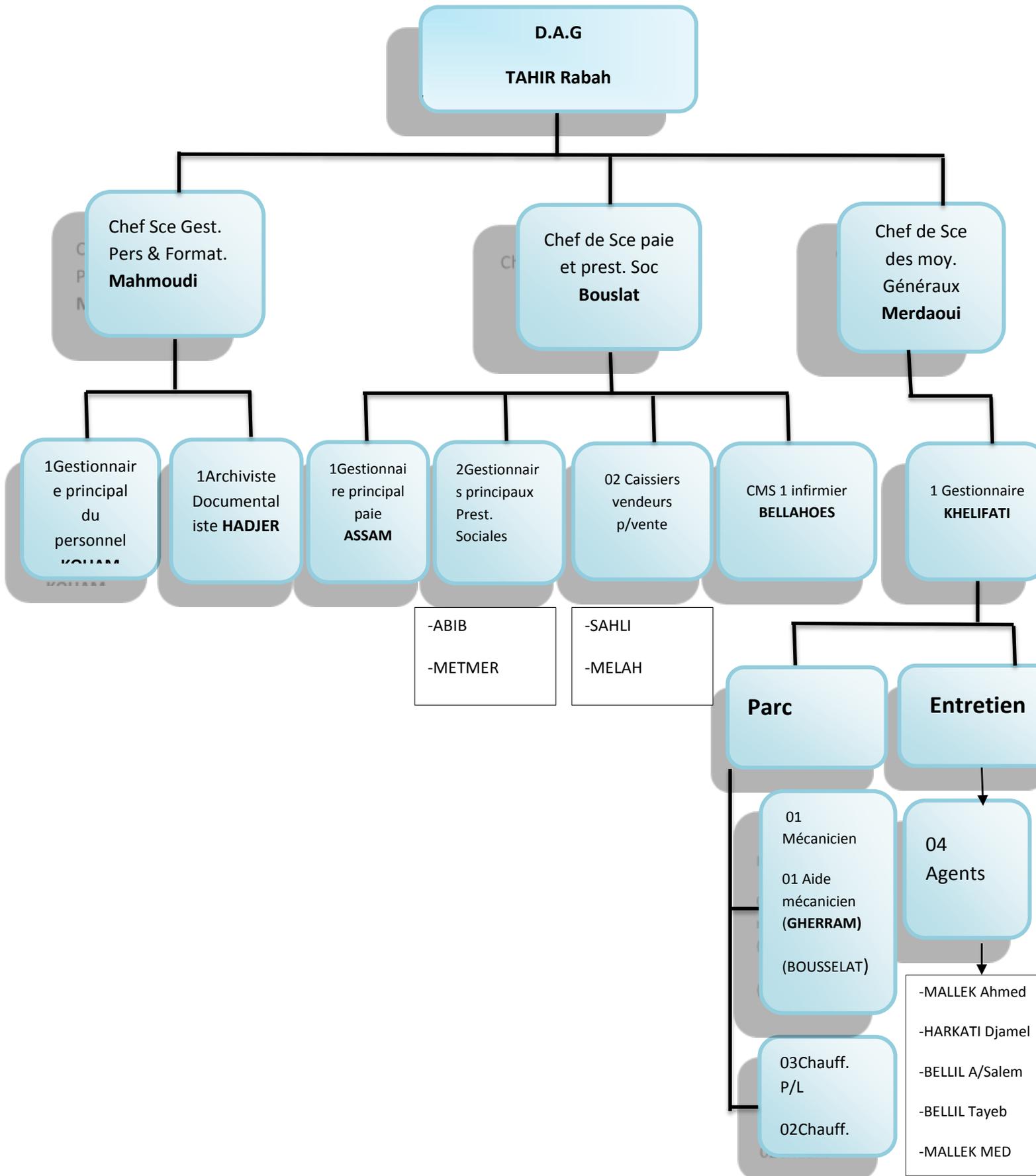
Annexes

Annexe N° 1 : Le guide d'entretien

1. Quelle sont les raisons qui ont poussé Tassili à se diversifier ?
2. Parmi les stratégies de diversification existantes, quelles étaient celles choisies par Tassili ?
3. Possédez-vous un département à la stratégie ?
4. Après le choix de la stratégie adoptée, comment se voit distribuer les rôles de chacun des acteurs afin de mettre en œuvre cette stratégie ?
5. Quelles sont les outils d'analyse utilisés par Tassili ?
6. Comment l'entreprise se prépare-t-elle pour améliorer son image de marque afin de se faire une place sur un marché dominé par des géants mondiaux comme Tifra-lait et Candia ?
7. Quels sont les principaux intervenants à l'élaboration de la stratégie choisie pour sa mise en œuvre ?
8. Comment vous définissez vos objectifs ?
9. Par rapport au contexte de l'environnement et le choix de la démarche stratégique, pouvons-nous dire que la stratégie de votre entreprise est plutôt réactive ou bien proactive ?
10. Pour la mise en œuvre de cette stratégie Tassili a souvent surmonté quelques obstacles pouvez-vous nous citer quelques uns ?
11. Le contrôle de la stratégie adoptée, est-il un point nodal pour Tassili ?
12. Avez-vous des projets en cours de maturation ?

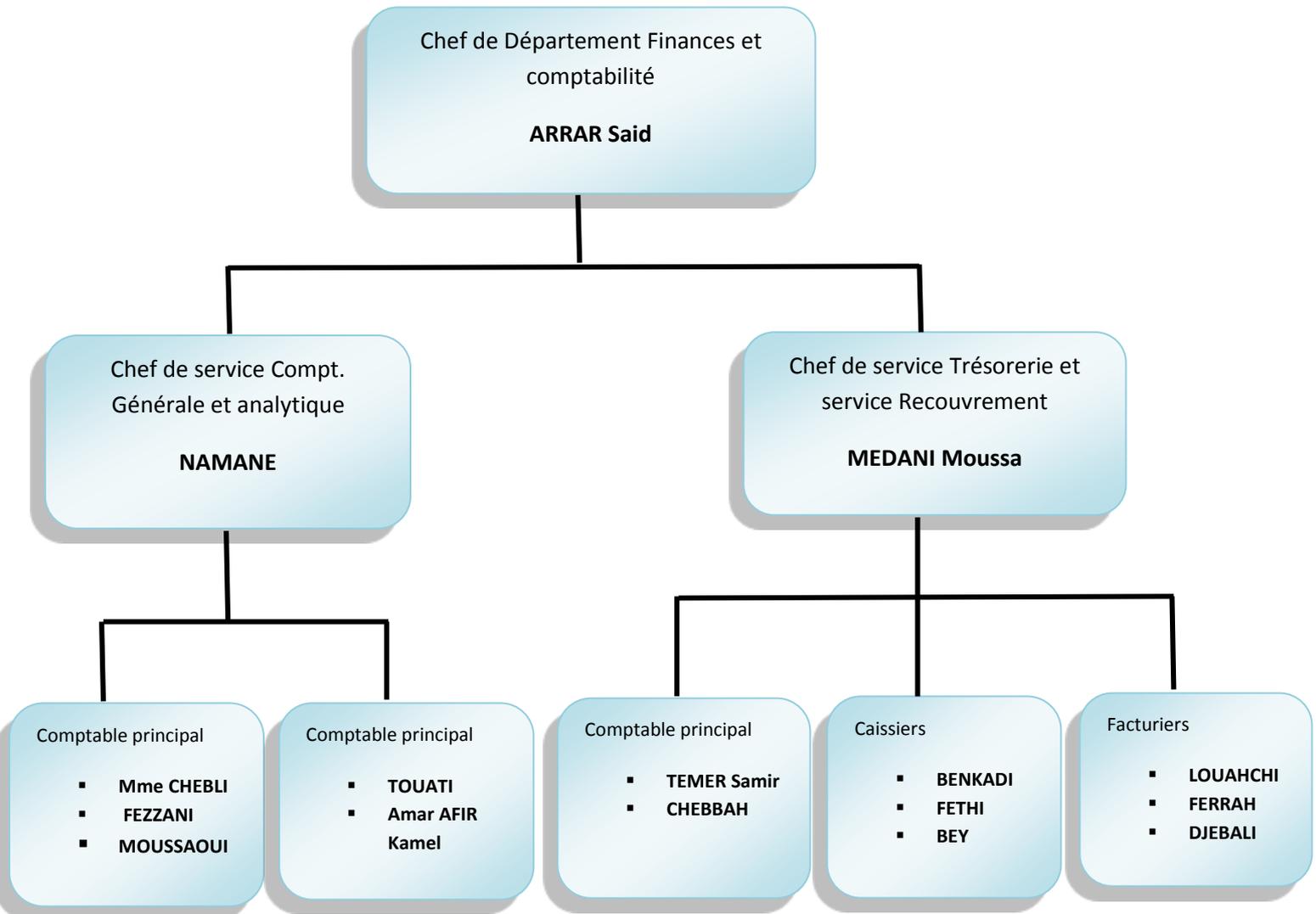
Annexes

Annexe N°2 : Département administration et moyens



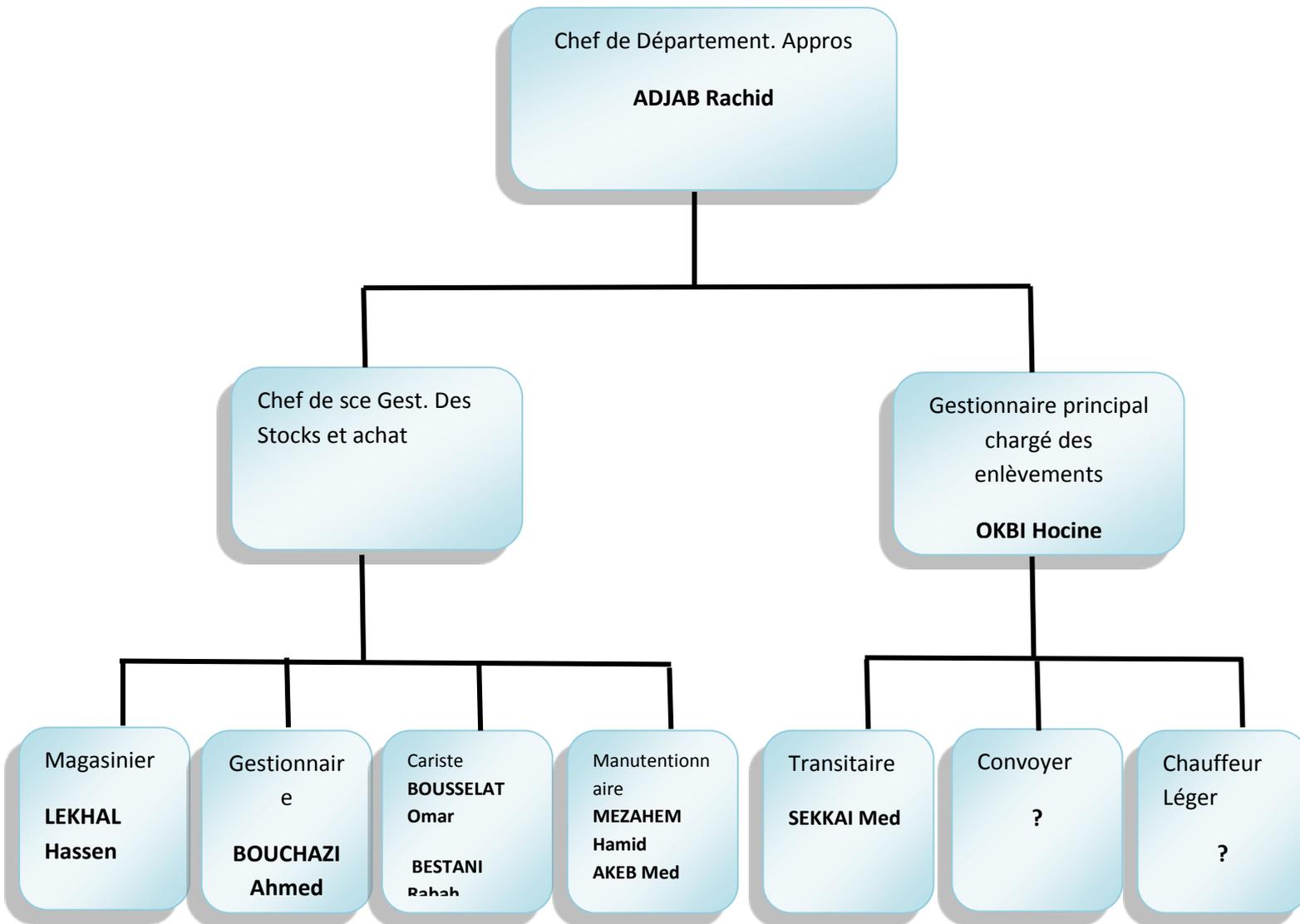
Annexes

Annexe N°03 : Département finance et comptabilité



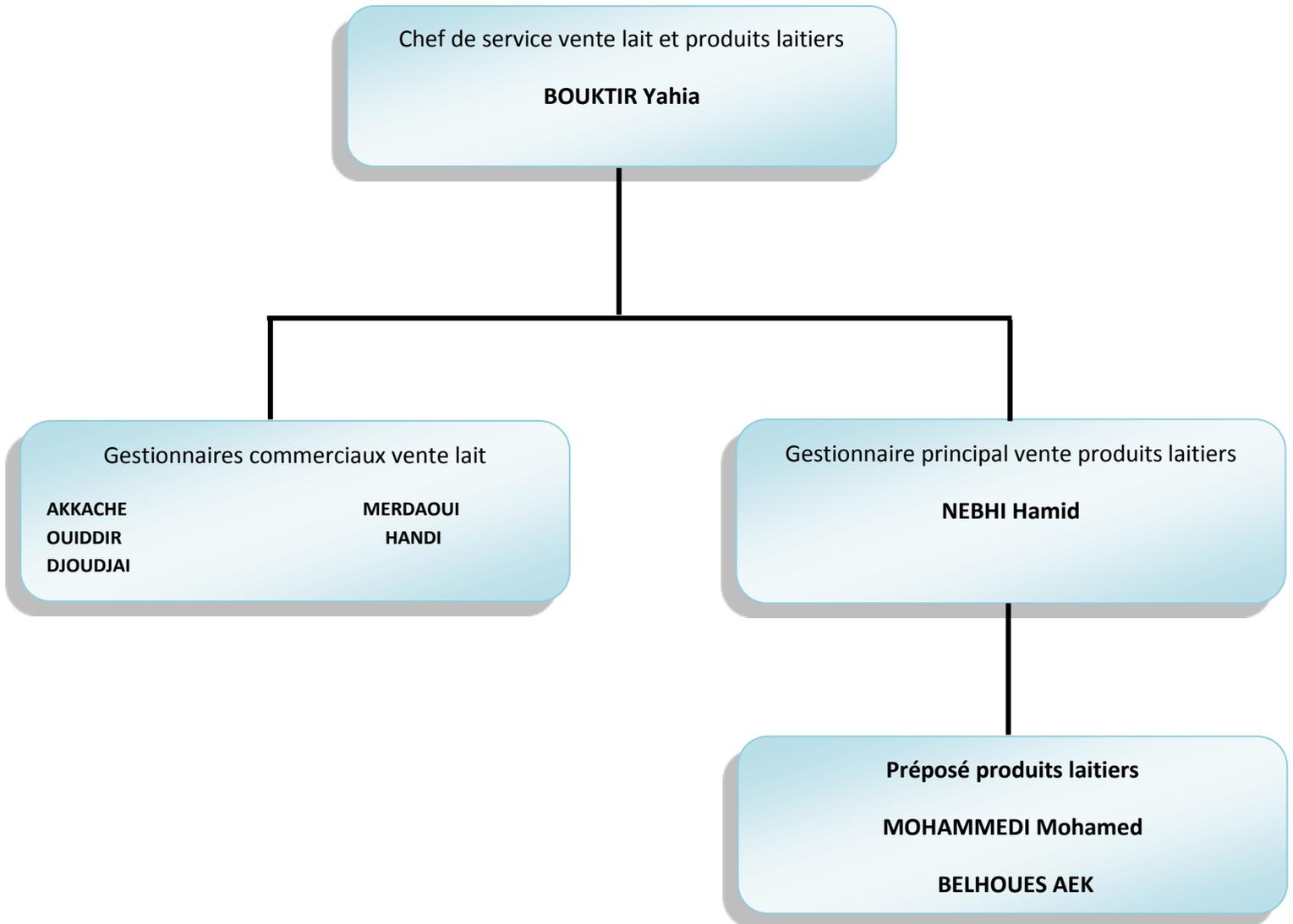
Annexes

Annexe N°03 : Département approvisionnement



Annexes

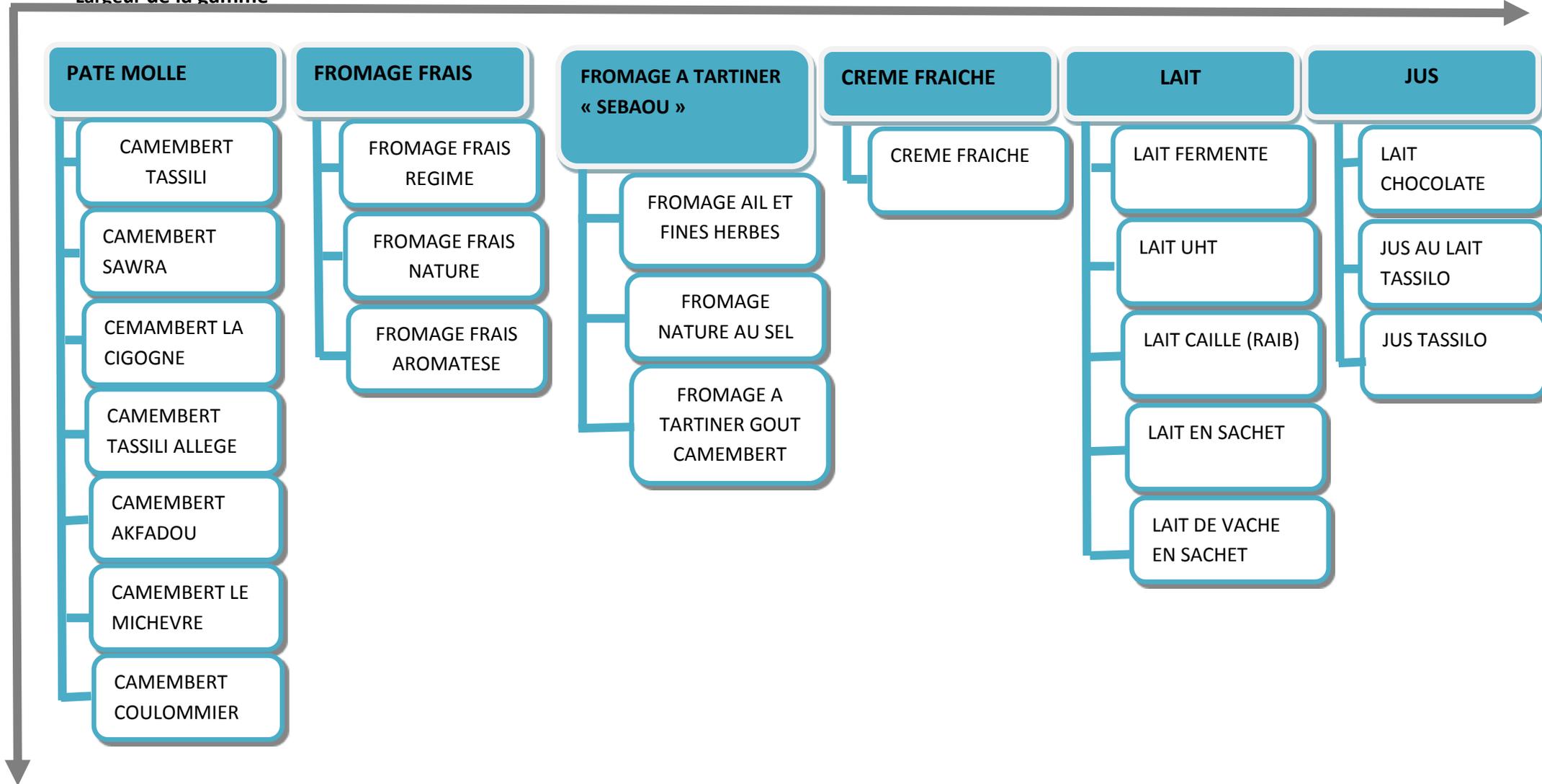
Annexe N°04 : Département ventes



Annexes

Annexe N°05 : La structure de la gamme Tassili

Largeur de la gamme



Annexes

Annexe N°06 : produit Sébaou



Sébaou Ail et Fines Herbes

Composition

Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisée, protéine de lait, sel, ail, fines herbes, additifs alimentaires : SIN1442 (épaississant), SIN202 (agent de conservation).



Sébaou au Camembert

Composition

Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisée, protéine de lait, sel, additifs alimentaires : SIN1442 (épaississant), SIN202 (agent de conservation).



Sébaou Nature au sel

Composition

Lait pasteurisé, ferments lactique, présure, crème fraîche, pasteurisée, protéine de lait, sel, additifs alimentaires : SIN1442 (épaississant), SIN202 (agent de conservation).



Table des matières

Table des matières

Remerciement I

Dédicace II

Liste des abréviations III

Liste des tableaux et figures IV

Sommaire V

Introduction générale 01

Chapitre I : L'analyse théorique de la stratégie de l'entreprise

Introduction 03

Section 01 : Généralité sur la stratégie 04

1.1 Evolution de la pensée stratégique 04

1.2 Définition de la stratégie de l'entreprise 07

1.3 Les objectifs et le rôle de la stratégie 10

1.3.1 Les objectifs 10

1.3.1.1 Objectifs de la recherche 10

1.3.1.2 Objectifs de croissance 11

1.3.1.3 Objectifs de sécurité 11

1.3.1.4 Objectifs de flexibilité 11

1.3.1.5 Objectifs sociaux 11

1.3.1.6 Objectifs propres aux dirigeants 11

1.3.2 Le rôle 12

Table des matières

Section 02 : Notions complémentaire de la stratégie	13
2.1 Les éléments de la stratégie de l'entreprise	13
2.2 Les niveaux de la stratégie de l'entreprise	15
2.3 Les choix stratégique	16
Section 03 : La démarche stratégique	18
3.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie	18
3.2 Le diagnostic stratégique	20
3.2.1 La segmentation stratégique	20
3.2.2 Le diagnostic externe	21
3.2.3 Le diagnostic interne	23
3.3 Les outils de diagnostic stratégique	23
3.3.1 Le modèle d'ANSOFF	24
3.3.2 La matrice BCG	25
3.3.3 La matrice McKinsey	27
3.3.4 Le modèle de Porter	28
3.3.5 La chaîne de valeur	29
3.4 La décision stratégique.....	31
3.5 La mise en œuvre de la stratégie	33
3.6 Le contrôle.....	33
Conclusion	34

Chapitre II : Aperçu sur la stratégie de diversification

Introduction	35
Section 01 : Présentation de la stratégie de diversification	36

Table des matières

1.1 Définition	36
1.2 Les composants de la stratégie de diversification	38
1.2.1 Le métier et domaine d'activité	38
1.2.2 La synergie	38
1.2.3 Les deux pivots clés : technologie et marché	38
1.3 Les raisons de la diversification	38
1.4 Les différentes typologies de la diversification	39
1.4.1 La typologie d'ANSOFF	40
1.4.2 La typologie de Salter et weinhold.....	41
1.4.3 La typologie de Michael Porter	42
1.5 Les dimensions de la stratégie de diversification	43
1.5.1 La dimension horizontale	43
1.5.2 La dimension verticale	43
1.5.3 La dimension géographique	43
1.5.4 La dimension concentrique	44
1.5.5 La dimension conglomérale	44
Section 02 : La diversification, objectifs et méthode.....	46
2.1 Les objectifs de la diversification	46
2.1.1 Objectifs stratégique et concurrentiel.....	47
2.1.2 Les objectifs organisationnel et économique	47
2.2 Les moyens de la diversification	48
2.2.1 La diversification de placement	48
2.2.2 La diversification de redéploiements	48

Table des matières

2.2.3 La diversification de survie	49
2.2.4 La diversification de confortement	49
2.3 Les processus et le déroulement de la diversification	50
2.3.1 Le processus de la diversification	50
2.3.1.1 Les processus qui amènent à la diversification	50
2.3.1.2 La veille stratégique et concurrentielle	51
2.3.1.3 La recherche et développement	52
2.3.1.4 La prise de décision	54
2.3.2 Le déroulement de la diversification	55
Section 03 : Les avantages et les limites de la stratégie de diversification	59
3.1 Les avantages	59
3.2 Les limites	60
Conclusion	62

Chapitre III : La diversification au sien de l'entreprise TASSILI

Introduction	63
Section 01 : Tassili, présentation de l'organisme	64
1. Présentation de l'entreprise Tassili	64
1.1 L'historique	64
1.2 La situation géographique	66
1.3 Aspect juridique	67
1.4 L'organigramme	69
1.5 Les services de la laiterie	70
1.5.1 La direction générale	70

Table des matières

1.5.1.1 Le service de sécurité	70
1.5.1.2 Département laboratoire	70
1.5.1.3 Bureau d'ordre général	70
1.5.2 Le département administration	70
1.5.2.1 Service de gestion	70
1.5.2.2 Service paie et prestations sociales	70
1.5.2.3 Service contentieux	70
1.5.2.4 Centre médical social	71
1.5.3 Le département finance et comptabilité	71
1.5.3.1 Le service comptabilité générale	71
1.5.3.2 Le service facturation et recouvrement	71
1.5.3.3 Le service trésorerie et finance.....	71
1.5.3.4 Le service analytique et budget	71
1.5.4 Le département d'approvisionnement	71
1.5.5 Le département vente	71
1.5.5.1 Le service vente laits de consommation	71
1.5.5.2 Le service vente produits laitier	72
1.5.5.3 Le service marketing et communication	72
1.5.6 Le département production	72
1.5.7 Le département maintenance et technique	72
1.6 Missions et objectifs	73
1.6.1 Les missions	73
1.6.2 Les objectifs	73

Table des matières

1.7 La distribution des produits Tassili	74
1.8 L'évaluation de chiffre d'affaires	75
2. Présentation de la méthode de recherche	76
2.1 Object de l'enquête.....	76
2.2 Entretien	77
2.3 Les objectifs recherchés à travers l'entretien	77
Section 02 : La stratégie de diversification du groupe Tassili.....	79
2.1 Formalisation de la synthèse	79
2.1.1. Les raisons de la diversification de TASSILI	79
2.1.2. Les différentes stratégies utilisées par Tassili pour se diversifier	79
2.1.3. Le déroulement de la démarche stratégique de Tassili.....	80
2.1.4. . Mission, vision, et objectifs de la diversification de TASSILI	80
2.1.5. Les outils d'analyses stratégiques adoptées par Tassili	81
2.1.6. Autres armes concurrentielles	84
2.1.7. Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie de TASSILI	87
2.1.8. La diffusion et la communication de la stratégie.....	88
2.1.9. L'environnement et le choix de la démarche stratégique	88
2.1.10. Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la démarche stratégique	88
2.1.11. Le contrôle de la stratégie.....	88
2.1.12. Le projet d'investissement de Tassili	89
Section 03 : Aperçu sur les produits fabrique par Tassili	90
3.1 Les produits diversifié Tassili	90
3.2 Exemple pratique d'un produit	94

Table des matières

3.2.1 Définition	94
3.2.2 La politique de la gamme de produit « Sébaou »	94
3.2.3 L'élaboration du produit sébaou afin de se diversifier	95
3.2.3.1 Recherche d'idée	95
3.2.3.2 Filtrage et test du produit	95
3.2.3.3 Objectifs	95
3.2.4 Intensité concurrentielle	96
3.2.5 L'évaluation Sébaou de l'entreprise Tassili	96
Conclusion	98
Conclusion générale	99

Références bibliographiques.

Annexes.

Table des matières.

Résumé.

Résumé

Elaborer une stratégie pour l'entreprise c'est opérer des choix essentiels pour son avenir. La formulation des choix stratégiques permet de tracer la démarche à suivre pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. Les stratégies que peut adopter une entreprise sont trop nombreuses et différents selon les situations environnementales. Ainsi la stratégie de diversification apparaît comme une des solutions appropriées.

La diversification est une stratégie qui consiste à développer ou acquérir de nouvelles activités ou à les entendre à d'autres territoires géographiques, il s'agit d'élaborer une stratégie efficace qui assure la croissance de l'entreprise et sa performance globale en générant des revenus supplémentaires. La stratégie de diversification peut prendre plusieurs formes et se diffère selon les objectifs de la firme.

L'étude que nous allons mener au sein de l'entreprise Tassili nous a permis d'avoir une idée claire et de traiter un certain nombre d'informations pertinentes sur la démarche stratégique et la stratégie de diversification adoptée par celle-ci.

Mots clés : stratégie, stratégie de diversification, démarche stratégique, domaine d'activité

Abstract

Developing a strategy for the company means making essential choices for its future. The formulation of strategic choices makes it possible to outline the process to be followed in order to achieve the general objectives of the company. The strategies that a company can adopt are too many and different depending on the environmental situation, so the diversification strategy appears as one of the appropriate solutions.

Diversification is a strategy that consists of developing or acquiring new activities or hearing them from other geographical territories, it is about developing an effective strategy that ensures the growth of the company and its overall performance by generating additional income. The diversification strategy can take several forms and differs according to the objectives of the firm.

The study that we are going to carry out within the Tassili company has enabled us to have a clear idea and to process a certain amount of relevant information on the strategic approach and the diversification strategy adopted by it.

Keywords: strategy, the diversification strategy, the strategic approach, field of activity