

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
économiques*

Option : Economie et gestion d'entreprise

Thème

**La stratégie de diversification des produits
Cas : Sarl Matinale Tifra Lait Tizi-Ouzou**

Elaboré par :

OUTARAB SONIA

REMLI TASSADIT

Encadré par :

M^{me}: GRAICHE lynda

Membre du jury :

Président : Mr HADJ-Moussa, UMMTO.

Examineur : Mr. ARHAB Samir, UMMTO.

Rapporteur: Mme. Graiche lynda, UMMTO.

Promotion 2022/2023

Remerciements

*Nous tenons à remercier en tout premier lieu le bon **DIEU**
Tout Puissant de nous avoir
donné la volonté et Le courage pour élaborer ce modeste
travail. Nous remercions également nos chers **parents** pour
leurs affections et leur
Constant soutien.*

*Nous tenons à remercier également notre promoteur **Mme**
Graiche pour son*

*Soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.
Nous remercions aussi tout le personnel de l'entreprise
« **MATINALE Tifra Lait** » À leur tête notre encadreur
Mr OUAHAB Saïd le responsable commerciale Matinal
pour le temps qu'ils nous ont accordé et pour les
Informations qu'ils nous ont communiquées et
l'apprentissage dont nous avons bénéficié tout au long
de notre stage.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à tous les
professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par
leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques
ont guidé nos réflexions et ont accepté à nous rencontrer et
à répondre à nos questions durant notre recherche.*

*Nous tenons à remercier les **membres du jury, président**
et*

*Examineurs, pour nous avoir fait l'honneur d'évaluer
notre travail.*

*Enfin, on remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la
réalisation de ce travail de recherche.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*A ma très chère mère et Mon très cher père que dieu les
garde pour moi.*

*Mes frères et sœurs qui m'ont beaucoup aidé et encouragé
pour aller de l'avant,*

A ma chère grand-mère et à mes neveux que J'aime tant.

A toute ma famille,

A ma copine karima ,

Ma très chère camarade Tassadit et sa famille.

À tous mes enseignants qui m'ont soutenue

SONIA.O

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

*À mon très cher père, À Ma très cher mère que dieu la
protège pour moi.*

À mon fiancé Hocine,

*Je te remercie infiniment pour ta patience et ton soutien
inconditionnel tout au long de ce parcours.*

À Mes sœurs Anaïs et Tania.

À toute ma famille

À Ma très chère camarade Sonia et sa famille.

À tous mes enseignants qui m'ont soutenue

Tassadit. R

Sommaire

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

Chapitre 1 : Stratégie de diversification, approche théorique et conceptuelle 5

Section 1 : Aperçu globale sur la stratégie d'entreprise	5
Section2 : Cadre conceptuelle de La stratégie de diversification	11
Section3 : La démarche stratégique	15

Chapitre 2 : Techniques et processus de diversification 35

Section 1 : Fondement stratégique de la diversification	35
Section (2) : Méthodes et voies de diversification	38
Section (3) : Les différents types de diversification.....	46

Chapitre 3 : Analyse de la stratégie de diversification des produits au niveau de la laiterie SARL Matinale Tifra lait 51

Section 01 : Présentation de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »	52
Section 2 : Présentation d'un aperçu de la méthodologie adoptée	62
Section 3 : Stratégie de diversification de produit au sein de « Matinale TIFRA LAIT»	65
Conclusion générale	85

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1.	Les éléments de base de la stratégie	9
2.	Les Principales variables SWOT	24
3.	Les composants du vecteur de croissance.	25
4.	La matrice Ansoff	47
5.	Structure d'effectifs de matinal « Tifra -Lait »	53
6.	Evolution du chiffre d'affaire	55
7.	Quantités de lait livrées par la laiterie SARL Matinale dans la Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre).	66
8.	Les opportunités / Menaces	68
9.	Les Forces/Faiblesses	69
10.	La gamme de produits	72
11.	La capacité de production au niveau de la « <i>Sarl Matinale</i> »	74
12.	Coût de production variable	75
13.	Évolution des coûts de production des produits laitiers de l'entreprise de 2022 à 2023	76
14.	Hausse ou baisse des prix	78
15.	Tableau des ventes par chiffre d'affaires	80

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1.	La démarche stratégique.	17
2.	Les multiples facettes de l’environnement (SPECTRED)	20
3.	Le spectre des modèles d’analyse stratégique	22
4.	La matrice BCG	26
5.	La matrice McKinsey	27
6.	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d’un secteur	29
7.	La chaîne de valeur	30
8.	La décision stratégique	32
9.	Les quatre modes de la diversification	49
10.	Représentation graphique de l’ensemble des effectifs de l’entreprise	54
11.	Analyse du CA	56
12.	Présentation de l’unité	56
13.	L'organigramme de la laiterie SARL MATINALE	58
14.	Répartition des coûts de la matière première	76
15.	Comparaison des coûts de production des produits laitiers entre 2022 et 2023	77
16.	Circuit de distribution de « Matinale TIFRA LAIT»	79
17.	Évolution des ventes de 'Lait fermenté' et 'Yaourt' en fonction du chiffre d'affaires	81

Liste des abréviations

LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth.
BCG	Boston Consulting Group.
CA	Chiffre d’Affaire
CAS	Centre d'activités stratégique.
DAS	Domaine d’Activité par Secteur
SIC	Classification industrielle standard
GAH	Groupe d’activité homogène
SBU	Stratégie business unit
N°	Numéro
R & D	Recherche et Développement.
SPECTRED	Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Règlementaire, Ecologique et Démographique.
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats
ISO	Organisation internationale de normalisation
LPC	Lait pasteurisé conditionné sachet.
R & D	Recherche et Développement.
PME	Petite et moyenne entreprise
DAS	Domaine d’activité stratégique
SPA	Société par actions
SARL	Société à responsabilité limitées
L’ONIL	Office National Interprofessionnel de Lait
MG	Matière grasse
UHT	Ultra haute température

Introduction générale

La mondialisation rapide de l'économie et le progrès technologique posent des défis d'adaptation considérables aux entreprises qui font face à un environnement de plus en plus concurrentiel. Cette réalité incite souvent l'entreprise à mener des choix stratégiques qui tendent vers une croissance, au risque de se réduire à des métiers dont les produits sont en déclin où fortement concurrencés. La conquête de parts de marché est donc plus qu'une évidence, elle devient un impératif qui nécessite la mise en place de stratégies efficaces pour maintenir et développer des avantages concurrentiels à long terme et assurer par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Afin de relever ces défis, la diversification stratégique est considérée comme un relai de croissance, elle confère à l'entreprise un meilleur positionnement sur le marché en valorisant ses activités de manière continue, elle permet aussi une meilleure répartition des risques contrairement à un secteur d'activité unique ou spécialisé. De ce fait, l'entreprise s'assure une maîtrise plus importante de ses activités productives et commerciales dans leur globalité ceci en s'orientant vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

En effet à partir des années 1970, l'environnement économique est devenu de plus en plus concurrentiel, en raison du développement technologique, de la multiplicité des entreprises et des grands marchés oligopolistiques, ainsi, les stratégies de diversification ont pris de l'ampleur d'abord dans les grandes entreprises qui délaissent peu à peu les stratégies de spécialisation car elles ne répondaient plus aux exigences des marchés, d'autant plus que, la taille devient un idéal managérial « big is beautiful ». Dans ce sens, plusieurs recherches ont été établies par des auteurs qui ont ainsi proposés des définitions et des modèles théoriques sur les stratégies de diversification, ce qui la rend tout à fait compatible à d'autres types d'entreprises. Par conséquent, cette stratégie devient peu à peu comme une logique de développement pour les entreprises qu'elles soient de petite, moyenne ou de grande taille.

En effet, les stratégies de diversification sont nombreuses, et leur classification est aussi très variée selon les auteurs qui les ont initiés, sachant que le choix d'une stratégie peut être déterminant pour la suite de l'activité de l'entreprise, il est très important voir vital qu'une entreprise entreprenne des stratégies qui conviennent à ses attentes, ces choix stratégiques sont d'autant plus sensibles selon le type d'entreprise mais aussi, selon les types d'activités qu'elle entreprend. C'est précisément ce dernier élément qui constitue l'objet de notre étude où nous allons nous intéresser aux entreprises de taille moyenne qui évoluent dans le secteur agroalimentaire, plus précisément dans l'activité laitière, où nous avons pris le cas de l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT » comme modèle dans notre étude.

En effet, L'industrie laitière est reconnue comme un secteur dynamique où les entreprises sont constamment confrontées à des défis et à des opportunités dans un secteur qui évolue constamment et rapidement sous l'influence du contexte économique social et politique.

De tout ce qui précède, nous pouvons maintenant préciser notre problématique comme suite :

« Quelles sont les opportunités, les contraintes et les risques auxquelles l'entreprise « matinale Tifra-lait » est confronté dans ses choix stratégiques dans une perspective de diversification »

Le traitement de cette problématique mène à poser les questions suivantes :

- Quels sont les choix et les techniques de diversification adoptées par « MATINALE TIFRA-LAIT »?
- Quels sont les objectifs stratégiques auxquelles l'entreprise « MATINALE TIFRA-LAIT » aspire pour ses activités à venir ?
- Quels sont les défis économiques et les contraintes spécifiques pour cette entreprise ?
- Quel seraient les stratégies de diversification les plus optimales pour l'entreprise « MATINALE TIFRA-LAIT ».

1. Hypothèse

H₁ : L'entreprise MATINALE « TIFRA-LAIT » adopte des stratégies par produit dont l'objectif est d'élargir ses parts de marché et de rentabiliser au maximum ses gammes de produits

H₂ : L'entreprise MATINALE « TIFRA-LAIT » a pour objectif d'élargir son marché vers d'autres zones géographiques tout en restant sur une diversification par produit.

H₃- Des stratégies de type verticales sont appliquées ou envisagées dans le cadre du développement d'autres activités et élargir ainsi ses activités vers d'autres marchés.

2. Intérêt et choix du thème :

Le choix du thème de notre recherche, au sein de l'entreprise « Matinale TIFRA LAIT », porte sur l'analyse de la stratégie de diversification de produits dans le contexte du marché des produits laitiers en Algérie. Pour cela, il est essentiel de prendre en compte l'intérêt actuel de ce marché ainsi que l'industrie laitière locale par rapport au marché international.

Le marché des produits laitiers en Algérie est constitué de plusieurs maillons, de la production à la consommation, avec également des importations de poudre de lait et de ses dérivés. Actuellement, la filière laitière en Algérie connaît une croissance remarquable du côté de la demande, mais elle peine à satisfaire l'intégralité de celle-ci malgré les investissements étrangers substantiels. Le lait joue un rôle crucial dans le modèle de consommation en Algérie, représentant environ 22% des importations alimentaires totales du pays. Toutefois, les capacités de production actuelles ne sont pas suffisantes pour répondre à une demande croissante, entraînant des pénuries, notamment dans les régions où les systèmes de distribution sont défaillants, favorisant ainsi les marchés parallèles. Cette situation est exacerbée par l'utilisation de lait industriel et de lait instantané comme matières premières par des usines privées, à des prix supérieurs aux prix officiels.

D'un point de vue technologique, l'industrie laitière en Algérie repose principalement sur l'utilisation de matières premières importées, notamment la poudre de lait et la matière grasse de lait anhydre. La production laitière locale représente seulement une petite fraction de la production industrielle totale, soit environ 6%, en raison de l'insuffisance de la production agricole pour répondre aux besoins des laiteries. Cette situation nécessite une analyse approfondie de la stratégie de diversification des produits de Matinale TIFRA LAIT pour s'adapter à ces défis et opportunités du marché des produits laitiers en Algérie.

3. L'objectif du travail :

L'objectif de ce travail consiste à étudier et à analyser les approches stratégiques visant à optimiser la démarche stratégique de la SARL « Matinale TIFRA-LAIT » spécialisée dans le secteur agroalimentaire. En outre, Les principaux objectifs de cette recherche sont les suivantes :

- Déterminer les concepts clés de la stratégie d'entreprise, en mettant l'accent sur la stratégie de diversification.
- Evaluer les choix stratégiques et justification des techniques de diversification adoptées par « MATINALE TIFRA-LAIT ».
- Examiner de près l'évolution des stratégies de diversification de l'entreprise afin de renforcer sa compétitivité sur le marché et atteindre efficacement ses objectifs futurs de croissance.
- Dans le cadre d'analyse de l'environnement, l'objectif est D'identifier les défis économiques et les contraintes spécifiques auxquels l'entreprise est confrontée, cela implique une analyse approfondie des facteurs économiques externes.

- Proposer des stratégies visant à développer de nouvelles activités et à améliorer la création de valeur au sein de l'entreprise « MATINALE TIFRA-LAIT ».

2. Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée pour cette étude est :

- Une recherche documentaire approfondie
- Une observation à travers des entretiens semi-directifs en se basant sur un questionnaire. Les entretiens seront notamment menés auprès des responsables de l'entreprise et des employés.
- La récupération d'une documentation spécifique à l'entreprise, à savoir des données concernant les résultats financiers les études de marché préalablement effectuées constituant ainsi une base pour une analyse de données statistiques nécessaire à notre étude.

Pour mener à bien ce travail, le plan est décliné en trois chapitres :

Le premier chapitre traite des stratégies de l'entreprise de façon globale, mettant en évidence l'importance des stratégies de diversification comme un levier stratégique, ses objectifs, ses avantages ainsi que leurs inconvénients.

Le deuxième chapitre concerne le processus d'intégration de la stratégie de diversification dans la démarche globale de l'entreprise. Il aborde les étapes du processus, les facteurs clés de succès, les défis et les obstacles, ainsi que les approches d'évolution de la stratégie de diversification. De plus, il met en évidence l'impact de la diversification sur la différenciation de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, nous entreprendrons une étude de cas spécifique qui se concentrera sur la stratégie de diversification de produits au sein de l'entreprise Matinale, une composante du groupe "TIFRA LAIT". Nous débuterons par une présentation détaillée de l'entreprise Matinale, y compris son historique et son positionnement sur le marché, pour finir, cette section jettera les bases pour une analyse SWOT approfondie, qui nous aidera à évaluer la pertinence et la faisabilité de la stratégie de diversification mise en œuvre par l'entreprise Matinale.

Chapitre I

Stratégie de diversification, approche théorique et conceptuelle

Introduction

La stratégie d'entreprise, est une discipline relativement récente dans le domaine du management, elle s'intéresse au rôle de l'entreprise en tant qu'acteur clé de l'économie et de la société. Pour développer une compréhension approfondie de la stratégie de diversification, il est essentiel d'explorer ses origines, ainsi que les concepts et termes qui lui sont associés.

Section 1 : Aperçu global sur la stratégie d'entreprise**1.1 L'évolution de la pensée stratégique**

La stratégie d'entreprise peut être définie comme un processus décisionnel et d'action qui vise à assurer la compétitivité sur les marchés, elle englobe les décisions et les actions délibérées et anticipées. Grâce à la stratégie, l'entreprise peut définir ses priorités, orienter ses ressources et allouer efficacement ses ressources limitées.

Le concept de la stratégie a été étendu au domaine économique par Schumpeter, qui considérait l'entrepreneur comme l'acteur central du système capitaliste. Selon lui, l'entrepreneur doit avoir une stratégie de conquête du marché, tant au niveau national qu'international. Étant le mieux placé pour diffuser l'information, prendre des risques et effectuer les transformations nécessaires au sein de son entreprise.

L'approche stratégique des entreprises a connu un essor important avec le développement de l'économie industrielle. Plusieurs facteurs ont marqué l'évolution de la stratégie d'entreprise. Dans les années 1950, les premiers modèles d'analyse stratégique ont été élaborés à Harvard aux États-Unis, ces modèles ont mis en évidence les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise. À partir des années 1960, d'autres modèles d'analyse stratégique ont été développés par des cabinets de conseil en stratégie. Par la suite, le monde économique est devenu complexe et les entreprises se sont engagées dans de grandes batailles concurrentielles sur les mêmes marchés. Dans ce contexte, Michael Porter a développé dans les années 1980 des techniques d'analyse permettant de comprendre un secteur d'activité et de prévoir le comportement des concurrents. Les années 1990 ont été marquées par la mondialisation stratégique et la recherche de flexibilité, par conséquent, l'environnement concurrentiel est devenu un lieu d'incertitude constante, entraînant de plus en plus de risques.

1.2 Définition de la stratégie

La stratégie, initialement issue du domaine militaire vient des mots grecs : «stratos» qui signifie armé et «argos» qui veut dire je conduis. Consiste à mobiliser des ressources pour remporter une guerre. Cette notion a été extrapolée au contexte des entreprises, où elle définit les actions nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques. Cela dit La direction générale de l'entreprise est responsable de choisir les voies et moyens pour réaliser ces objectifs, permettant ainsi de faire face à la concurrence. La stratégie d'entreprise a différentes définitions dans la littérature managériale, tout en trouvant ses origines dans l'art militaire.

Selon Strategor (1997) *«Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »*¹.

Cette approche identifie deux niveaux de stratégie : La stratégie de groupe, qui concerne le choix des domaines d'activité, et la stratégie concurrentielle, qui consiste à prendre des actions et des manœuvres pour se positionner face aux concurrents du secteur. La stratégie implique l'allocation de ressources et des décisions d'investissement ou de désinvestissement.

Selon Ansoff, I (1989), *« la stratégie est l'un des critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »*², selon cette définition, la stratégie est un critère de décision qui guide le comportement de l'organisation, englobant des orientations, des objectifs, des stratégies commerciales, administratives et opérationnelles.

Chandler la définit comme : *« La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »*³. Selon Chandler, la stratégie est définie comme un processus qui implique de définir des objectifs à long terme, de sélectionner un plan d'action approprié pour les atteindre, et d'allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ce plan.

¹ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, p 42.

² « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.

³ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise op. cit, 82.

Enfin, M. Porter définit la stratégie comme étant : « *L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* »¹. L'accent est mis par M. Porter sur la notion d'avantage concurrentiel, dans la mesure où il considère qu'une stratégie efficace doit permettre à une entreprise de créer, maintenir et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence. En résumé, la stratégie se réfère à l'orientation à long terme des activités d'une organisation, et elle a une influence significative sur son avenir en raison de sa nature irréversible.

La stratégie consiste à reconfigurer les ressources et compétences de l'organisation dans un environnement en constante évolution, dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel et de répondre aux besoins du marché ainsi qu'aux attentes des différentes parties prenantes.

1.3. Les éléments de la stratégie

Une analyse approfondie des diverses définitions de la stratégie révèle qu'elles englobent plusieurs éléments fondamentaux sur lesquels toutes les stratégies reposent. En d'autres termes, la compréhension de la définition de la stratégie repose sur la compréhension de cet ensemble d'éléments, tels que la mission (activité, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de synergies optimales entre les ressources et les actions, l'allocation des ressources mobilisées, le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (atouts), les priorités (choix) et la préparation à l'imprévu (scénarios).

1.3.1. La mission

(Métier, vision, vocation) Elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?²

1.3.2. Le métier

Il se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

¹ Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 p73.

² Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre, Dunod, Paris, 2005 p 26.

1.3.3. La vocation

Elle 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 part.¹

1.3.4. Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services)

Il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de la croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.²

1.3.5. La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie)

Ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ », elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.

1.3.6. Les moyens d'actions (les ressources mobilisées)

Ils sont définis comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.

1.3.7. Le mode de développement

Il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.³

¹ Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p49.

² Thietart .R-A , Xuereb J-M , op. Cit, 27.

³ Helfer J-P, Kalika M , Orsoni.J, op. Cit. 2006, PP 232-233.

1.3.8. Les compétences distinctives

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

1.3.9. Les priorités (choix)

Il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.¹

1.3.10. La préparation à l'imprévu

Dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.²

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

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

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

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

¹Thietart R-A , M.Xuereb.J, 2005, op. Cit, PP 31-32.

² Helfer. J-P ,Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 448.

1.4. Les objectifs de la stratégie

Les objectifs stratégiques sont des buts établis par une organisation en tenant compte de sa mission, de ses ressources et de son environnement. Ils représentent des objectifs à atteindre sur une période supérieure à deux ans. Un objectif stratégique peut revêtir une dimension quantitative ou qualitative, la diversité des objectifs stratégiques est vaste et englobe une multitude de domaines, tels que :

1.4.1. La rentabilité

Permet grâce au calcul des ratios d'apprécier la situation de l'entreprise à un moment donné, en effet une entreprise est rentable si elle est capable d'assurer la rémunération des apporteurs des capitaux et du travail (actionnaires et salariés).

1.4.2. La croissance

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

1.4.3. La sécurité

L'entreprise doit avant tout survivre, aussi, certains projets trop risqués doivent être écartés ou différés. On outre la réduction des risques doit être compatible avec l'évolution de l'environnement.

1.4.4. La flexibilité

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

1.4.5. Objectifs sociaux

Les entreprises intègrent les objectifs sociaux dans la mesure où il faut notamment préparer le personnel aux évolutions à venir, et à la flexibilité évoquée précédemment. On peut considérer que les objectifs sociaux vont bien au-delà des problèmes liés au personnel, car il faut Tenir compte de l'environnement, des externalités qui sont notamment

indispensables. On doit cependant regretter que ces objectifs soient trop souvent vus comme des contraintes pour réaliser les objectifs économiques et sociaux. A ce niveau, la stratégie vise à mettre à profit et à intégrer les compétences distinctives et les capacités de l'organisation pour chacune des différentes fonctions qu'elle assume.

Section2 : Cadre conceptuel de la stratégie de diversification

2.1.Définition de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste à étendre son champ d'activités au-delà de son domaine d'origine, élargissant ainsi son portefeuille d'activités. Cette approche peut être considérée comme une réponse à l'excédent de ressources générées par une seule activité. Ainsi, la diversification s'inscrit dans une stratégie d'expansion, mais peut également résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation.

Une stratégie de diversification se caractérise par un changement de métier, où l'entreprise développe une ou plusieurs activités liées de près ou de loin à la première, nécessitant l'acquisition d'un nouveau savoir-faire par l'ensemble du personnel dédié à cette nouvelle orientation.¹

En d'autres termes, la diversification va bien au-delà de l'élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation se fonde sur la mise en œuvre d'un ensemble spécifique de compétences, la diversification exige l'adoption d'un tout nouveau jeu de compétences, nécessaire pour s'adapter au nouvel environnement concurrentiel.²

Dans la réalité, il faudrait plutôt parler de processus de diversification. La stratégie, bien souvent émergente, consistant à progresser en jouant sur des synergies possibles, tout en évitant de se faire enfermer dans des activités qui risqueraient de connaître toutes ensemble un déclin rapide. C'est, au fond, la leçon majeure que l'on peut tirer des matrices de portefeuille.³

On outre, la diversification exige une implication dans des domaines d'activité où l'entreprise n'a pas encore de présence, que ce soit en termes d'offres ou de marchés. En fonction du niveau et de la nature de cette diversification, les dirigeants de l'organisation

¹ Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995, P136.

² Groupe HEC, Strategor, 4eme édition Dunod, 2004, P203.

³ Michel Marchesnay, Management Stratégique, Les éditions ADREG, Montpellier, 2004, P202.

doivent adopter différentes logiques de groupe. Même les organisations de petite taille, ne disposant que d'un seul domaine d'activité stratégique (DAS), pourraient être confrontées à des situations où la diversification devient une option pertinente voire nécessaire.¹

2.2. Une brève histoire sur le développement de la stratégie de diversification

Gort, un universitaire américain, est à l'origine du concept de diversification. Il a mis en évidence que cette diversité, également connue sous le nom d'hétérogénéité du marché, diffère de la simple variation d'un même produit. Cela englobe la création de produits intersectoriels ou l'adoption de différentes approches commerciales pour fournir des services.²

Le terme "**diversité**" est apparu pour la première fois dans les années 1950. Ansoff, un célèbre stratège américain et expert en gestion stratégique, a publié "Stratégies de diversification" dans "Harvard Business Review" en 1957, dans cet article, il propose le concept de diversification, il estime que la diversification est une stratégie commerciale visant à développer de nouveaux marchés avec de nouveaux produits, et mise en œuvre lorsque l'entreprise se développe à un certain stade pour un développement plus long et davantage de bénéfices.

En outre, il estime qu'il existe quatre orientations pour la croissance de l'entreprise : l'une consiste à se développer sur le marché d'origine ; l'autre consiste à vendre de nouveaux produits dans le cadre de la recherche empirique sur la relation entre la diversification du marché d'origine et la performance de l'entreprise ; la troisième consiste à vendre les produits d'origine sur de nouveaux marchés différents du marché d'origine ; la quatrième consiste à développer de nouveaux marchés et à vendre de nouveaux produits. Parmi ces quatre orientations de croissance, il considère que la dernière orientation est la soi-disant diversification³. Ansoff a clairement proposé pour la première fois la signification de la stratégie de diversification du point de vue de la stratégie de croissance de l'entreprise et a

¹ JOHNSON GERRY; KevanSCHOLLES; Richard WHITTINGTON; FRERY, Stratégie 7e édition, édition Pearson Education, Paris, 2005, P 439.

² Zhou, J.H. et Ji, H.L. (2015) Étude empirique sur la gestion diversifiée et la performance commerciale des entreprises. Réforme et ouverture, n° 22, 25-26, P28.

³ Ansoff, H.I. (1957) Stratégie de diversification. Harvard Business Review.

défini la diversification comme l'augmentation des catégories de produits. Depuis lors, les chercheurs étrangers ont réalisé de nombreuses recherches sur la performance de la diversification des entreprises.

Ensuite, en 1959, la chercheuse britannique « Penrose » a proposé que la diversification ne se manifeste pas seulement par l'augmentation du nombre et de la variété des produits finaux dans l'industrie, mais aussi par l'intégration verticale et horizontale, ainsi l'entreprise qui souhaite développer de nouveaux produits pour réaliser une diversification doit se baser sur le modèle d'origine, d'importants changements ont été apportés tant dans les modèles de production que de distribution¹. On peut voir que Penrose estime que la diversification concerne la diversification des différentes industries.

En 1962, le stratège d'entreprise Chandler a élaboré la diversification d'un autre point de vue dans "Strategy and Structure - The Historical Stage of American Industriel Enterprise Développement" et a proposé des moyens d'améliorer le taux de réussite de la diversification par le biais de réformes. Chandler a mené des recherches sur Dupont, il estime que le résultat de la diversification est l'augmentation de la gamme de produits finaux de l'entreprise, en ajustant la structure organisationnelle de l'entreprise, on peut améliorer le taux de réussite de la diversification.

La même année, M. Gort Gault a utilisé une analyse quantitative pour étudier la diversité dans le livre "Diversification and Integration in American Industry". Selon Gault la diversification des entreprises est le comportement des entreprises qui développent de nouveaux marchés différents des marchés d'origine, et le nombre de ces nouveaux marchés augmente progressivement. Gault estime que le simple changement de production ou l'intégration de certains produits ne constitue pas une véritable diversification. On peut voir que l'opinion de Gault est fondamentalement différente du marché de production d'origine en termes de méthodes de production, de produits, de marchés et d'industries différentes². Gort (1962) a mesuré le degré de diversification en se basant sur la classification industrielle standard (SIC) et a mené une analyse quantitative sur le développement diversifié de 111 grandes entreprises manufacturières aux États-Unis de 1947 à 1957. Il existe ainsi, des

¹ Penrose, E.T. (1959) La théorie de la croissance de l'entreprise. New York.

² Gort, M. (1962) Diversification et intégration en Amérique. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

différences, les entreprises électroniques et chimiques présentent le degré de diversification le plus élevé, tandis que le pétrole et le tabac présentent le degré le plus faible, mais il n'y a pas de corrélation significative entre la stratégie de diversification et la performance économique.

La recherche de Richard P. Rumelt sur la diversification des entreprises est un résumé intéressant, il estime que différentes personnes définissent la diversité différemment en fonction de leurs objectifs de recherche, et il estime que la diversité se manifeste par des activités nouvelles liées aux activités d'origine, à travers des ressources limitées et des forces, et qu'elles sont liées aux activités d'origine¹. De là, nous pouvons voir que les nouvelles activités liées aux activités originales sont diversifiées. En analysant la stratégie de diversification des grandes entreprises américaines de 1949 à 1969, il estime que les entreprises diversifiées liées et dominantes sont les plus performantes, les moins performantes sont les entreprises diversifiées non liées et intégrées verticalement, en raison de l'extension des capacités centrales ou du rôle du partage des ressources, une diversification limitée vers les industries connexes améliorera la performance de l'entreprise, tandis qu'une diversification excessive réduira les synergies et aura un impact négatif sur la performance économique de l'entreprise.

Certains chercheurs tentent également d'expliquer la diversification à travers des théories d'autres domaines. Du point de vue de la théorie basée sur les ressources, la diversification des produits et la diversification régionale sont basées sur le processus d'organisations économiques hétérogènes grâce à l'utilisation ou au développement d'actifs pour atteindre l'objectif de prolonger l'avantage concurrentiel ou de renforcer l'avantage concurrentiel. L'étude suppose que les entreprises disposent d'avantages spécifiques basés sur certaines ressources, mais n'explique pas clairement les facteurs de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, en particulier les facteurs institutionnels et les avantages spécifiques².

L'économie de l'organisation industrielle estime que les entreprises diversifiées bénéficient de multiples types d'effets de coordination, tels que l'économie d'échelle et

¹Rumelt, R.P. (1974) *Stratégie, Structure et Performance Économique*. Université Harvard, Boston.

² Song, T.B., Lan, H.L. et Zeng, P. (2010) Diversification régionale ou diversification des produits : choix stratégiques des entreprises dominantes sous contraintes d'environnement institutionnel. *Journal de l'Université de Guangzhou : Édition des sciences sociales*, n° 3, 45-52.

l'économie de périmètre formées par la mise en œuvre de stratégies de diversification, la supériorité de l'obtention d'informations provenant de multiples marchés de produits, et l'obtention de rendements stables du marché, ainsi que la recherche d'une utilisation plus efficace des ressources internes et le partage des connaissances et des compétences entre les unités commerciales ¹.

Pour conclure, il est difficile de trouver une définition uniforme de la diversification qui s'applique à tous les objectifs de recherche, et il n'y a pas de consensus sur la question de savoir si la diversification relève d'une approche commerciale ou d'un comportement de croissance. Cependant, comme illustré ci-dessus, la diversification comprend deux aspects distincts : l'un est une activité sans lien avec le marché et la production d'origine, tandis que l'autre est lié au marché et à la production d'origine, constituant ainsi une nouvelle activité diversifiée.

Section3: La démarche stratégique

En ce qui concerne la formation de la stratégie, certaines personnes la voient comme un processus délibéré et planifié avant d'agir au sein de l'organisation, tandis que d'autres la considèrent plutôt comme un processus qui émerge spontanément et se développe simultanément avec l'action.²

En effet, selon Mintzberg (1998), les stratégies émergentes sont celles qui surgissent sans être intentionnellement planifiées, mais en réaction à une situation changeante. Il est important de noter que la stratégie peut se développer spontanément plutôt que d'être entièrement formulée dès le départ. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans des contextes surprenants et se développer de manière inattendue à travers des moyens inhabituels.³

¹ Zhou, Q., Xie, S.-L. et Liu, F. (2014) Structure organisationnelle et performance des entreprises diversifiées - Sur la base de recherches menées dans le Sichuan et le Chongqing. Journal de l'Université de Chongqing Jiaotong (édition des sciences sociales), n° 5, 51-54.

² Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf.

³Mintzberg.H, ‘‘ Le management, voyage au centre des organisations’’, éditions d’organisation, Paris, 1998,PP.55-69.

Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie est tâtonnant car il combine entre des actions délibérées et émergentes¹. Les actions délibérées résultent de la volonté et des choix stratégiques faits par l'entreprise, tandis que les actions émergentes proviennent d'initiatives internes au sein de l'organisation et d'événements plus ou moins favorables qui surviennent dans son environnement. En d'autres termes, la formation de la stratégie est le fruit de la combinaison de la volonté et du hasard, du choix délibéré et des opportunités qui se présentent.²

Ce travail consiste en outre à l'étude de la démarche stratégique 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 (1997), quand il définit la stratégie d'entreprise: « la stratégie est avant tout perçue 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...»³, Dans cette définition, l'auteur décrit les différentes actions ainsi que les étapes essentielles qui composent le processus stratégique. En effet, Jean Pierre et al, ont proposé les schémas suivant (figure 1) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, le quel inspiré du modèle LCAG.⁴

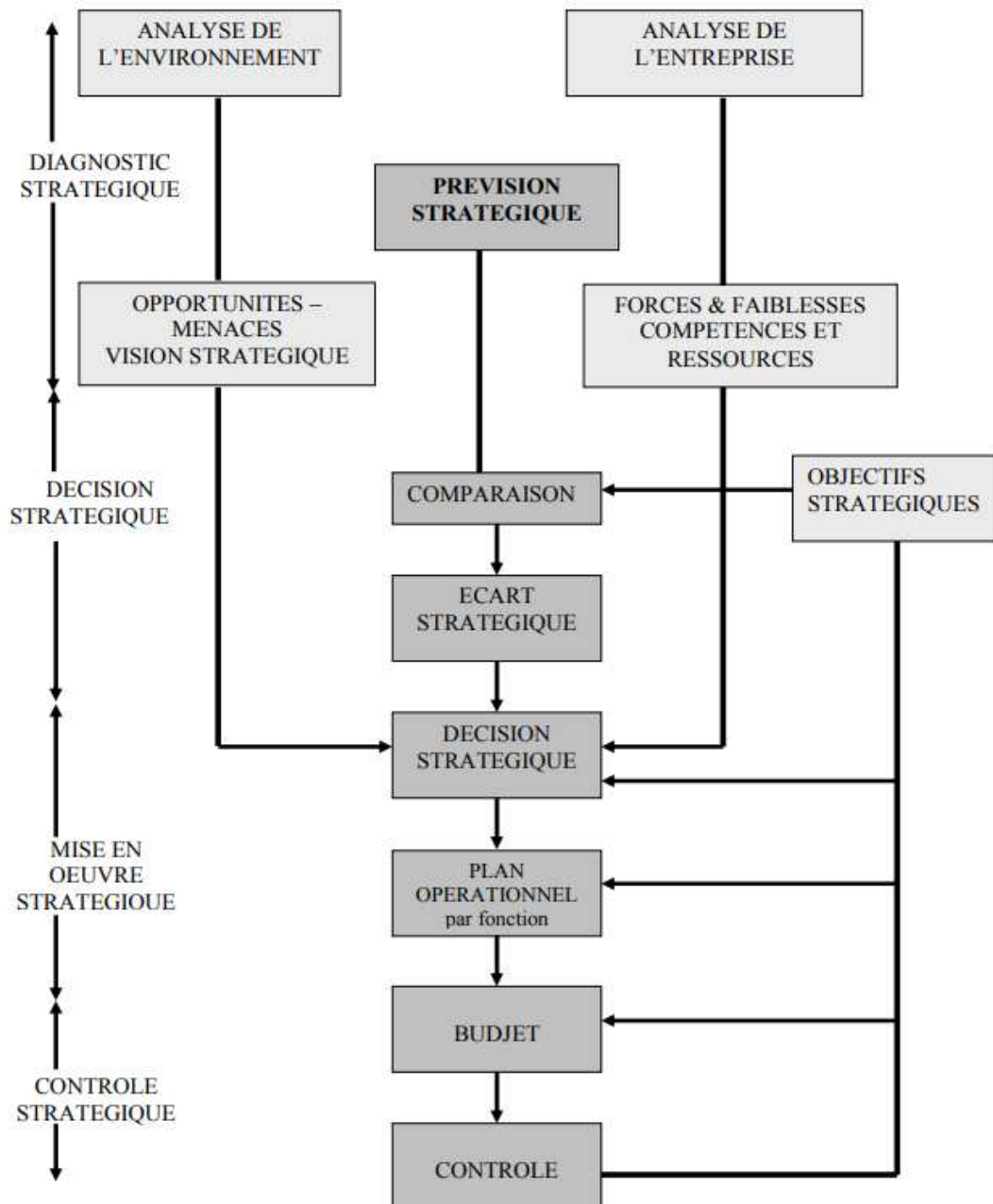
¹J.Avenier.M, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.

²Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 39.

³ Besseyre Des Horts.C-H Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).

⁴ Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10).

Figure N° 01 : La démarche stratégique.



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

3.2.Le diagnostic stratégique

La démarche consiste à faire face aux problèmes internes de l'entreprise en évaluant ses atouts concurrentiels ainsi que les évolutions de son environnement qui posent des défis en termes de positionnement. L'analyse stratégique est complexe car elle exige une bonne maîtrise de concepts, d'outils et de grilles d'analyse. Ces outils et grilles ne fournissent pas de

solution directe, mais ils aident à comprendre une situation complexe, à redéfinir les problèmes et à encadrer les solutions potentielles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec notamment aux contingences : La taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.¹

3.2.1. La segmentation stratégique

Avant d'entreprendre le diagnostic d'une entreprise diversifiée avec plusieurs activités, il est recommandé d'examiner l'homogénéité globale de l'entreprise en termes de compétences fondamentales. Si nécessaire, l'entreprise peut être décomposée en sous-ensembles homogènes. Ensuite, on peut procéder à une segmentation stratégique pour mieux comprendre son fonctionnement². Une fois cette démarche réalisée, le segment stratégique représente un domaine d'activité spécifique qui se distingue par une combinaison unique de facteurs clés de succès, Il requiert des compétences particulières sur lesquelles l'entreprise peut accumuler de l'expérience, tout en étant délimité par des frontières géographiques pertinentes³.

Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)⁴.

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

- **Le type de la clientèle** : Ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?
- **La fonction d'usage** : On recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même besoin et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'achat.

¹Marchesnay M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997 p168.

²Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. page 72.

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

⁴Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2édit, paris,1996, p185.

- **Les circuits de distribution** : On considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.
- **La concurrence** : La présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.
- **La technologie** : Elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.
- **La structure des coûts** : En examinant les structures des coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique¹.

3.2.2. Le diagnostic externe

Il s'agit essentiellement d'analyser les principales tendances de ce domaine pour comprendre les opportunités à saisir et les risques à éviter. L'objectif est de découvrir les facteurs clés qui conduisent au succès². Le diagnostic externe peut être abordé sous deux angles principaux : celui de l'environnement global et celui de l'analyse spécifique du secteur, également connu sous le nom d'analyse de l'industrie³.

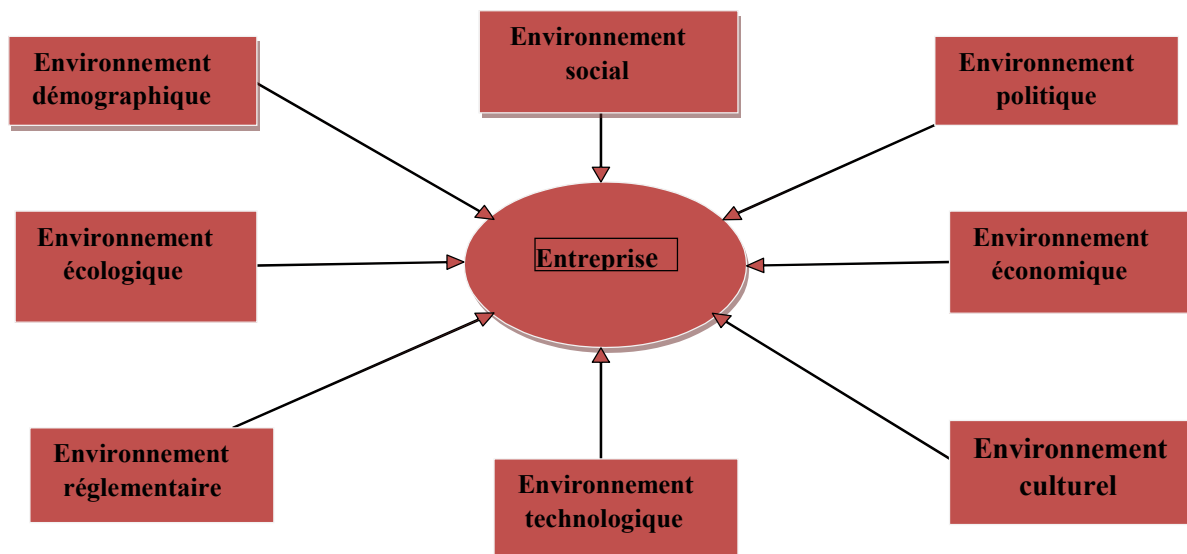
L'environnement global : Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : Économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure2).

¹Strategor, op. Cit. 1997, pp. 94-96.

²Gervais.M, op. Cit. p. 41.

³Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 81.

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



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

Dans la plupart des cas, peu importe l'entreprise et son emplacement, elle évolue au sein de différents environnements qui, à des degrés variés, ont un impact sur sa situation actuelle ainsi que sur ses aspirations stratégiques pour le futur.

L'analyse de secteur : Le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité¹, 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 tendances² :

- ✓ La demande : En distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- ✓ L'offre : Il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.

¹Marmuse.C, Op. Cit. p240.

²Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 80-99.

- ✓ Les groupes stratégiques : Il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions des concurrents.
- ✓ L'intensité concurrentielle : Qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par l'entreprise.

3.2.3. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne vise à évaluer la position relative de l'entreprise par rapport à la concurrence. Il ne s'agit pas simplement de dire : "nous savons faire cela", mais plutôt de se demander : "comment le faisons-nous, par rapport aux autres ?" L'objectif est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que ses compétences distinctives, par fonction majeure¹. Ce diagnostic repose sur plusieurs facteurs clés² :

- a. Les fonctions et les processus : Ce diagnostic suit une approche classique en évaluant successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise. Pour cela, trois étapes sont distinguées :
 - 1. Identifier les fonctions et processus à analyser.
 - 2. Définir les critères d'évaluation pour chaque fonction.
 - 3. Choisir le mode d'évaluation, soit en évaluant de manière absolue, soit en comparant avec les concurrents, ou encore en comparant avec un profil idéal souhaité par l'environnement.
- b. Les ressources et les compétences : Les ressources sont considérées comme des actifs stratégiques, et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Ce diagnostic est crucial pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet, il permet d'identifier l'ensemble des moyens, qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles, disponibles à la fois en interne et en externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie.³

¹Gervais.M, op. Cit. p. 44.

²Helfer.J-P, M. Kalika, J. Orsoni, op. Cit. pp102-121.

³Thietart.R-A, Xuereb.J-M, op. Cit. 2005, P73.

3.3. Les outils du diagnostic stratégique

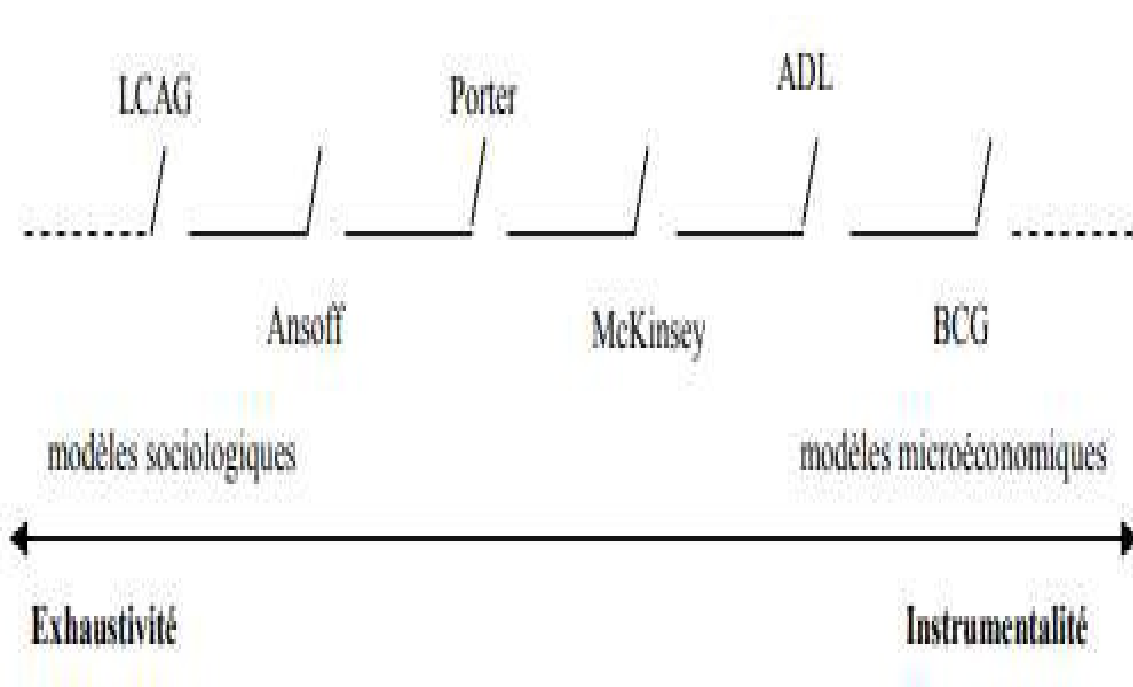
Pendant les années 1960 et 1970, de plus en plus de méthodes d'analyse stratégique ont été créées pour répondre à deux besoins principaux¹ :

Il était nécessaire de mettre en place un cadre conceptuel d'outils permettant de rendre les choix stratégiques plus logiques et structurés.

Il y avait également le besoin de pouvoir comparer différents domaines d'activités de manière cohérente, tout en gérant efficacement un portefeuille d'activités variées.

Toutes ces méthodes s'inscrivent dans une gamme allant de concepts plus généraux à des approches plus pratiques et spécifiques, comme cela est illustré dans la « FIGURE 3 ».

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



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

¹Strategor, op. Cit. 1997, p 104.

L'approche universelle, symbolisée par le modèle LCAG, repose sur un système détaillé de variables qui s'intègrent dans un processus de réflexion logique et itératif. Ce modèle est souvent désigné par l'acronyme « SWOT », ce qui équivaut à se poser la question de savoir si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de l'entreprise est adéquate pour faire face aux changements dans son environnement. Il s'agit également de déterminer si de nouvelles opportunités (Opportunities) peuvent être identifiées, permettant ainsi une meilleure exploitation des ressources et compétences de l'organisation, tout en identifiant les menaces (Threats) qui pèsent sur elle¹.

¹Gervais.M, op. Cit. p. 40.

- Les composantes de la Matrice SWOT

Tableau N°02 : Les Principales variables SWOT

<u>Forces - Strengths</u>	<u>Faiblesses - weaknesses</u>
○ Expertise / Brevets ○ Nouveau produit ou service ○ Bonne implantation de l'activité ○ Avantage coût / savoir-faire ○ Processus et procédures Qualité ○ Marque ou réputation forte	○ Manque d'expertise ○ Produits et service indifférenciés ○ Mauvaise implantation ○ Faible accès aux canaux de distribution ○ Mauvaise qualité des produits / services ○ Mauvaise réputation
<u>Opportunités – Opportunities</u>	<u>Menaces - Threats</u>
○ Marché émergent ○ Fusions, Joint-venture, alliances stratégiques ○ Entrée nouveaux segments marché. ○ Un nouveau marché international ○ Réduction de la réglementation ○ Suppression barrières commerciales	○ Nouveau concurrent sur marché ○ Guerre des prix ○ Nouveau produit de substitution ○ Nouvelles réglementations ○ Entraves aux échanges ○ Nouvelle imposition sur produit

Source ; article Mr. TOUZI Wael , Politique et Stratégie de l'Entreprise p.7

Nous avons décidé d'adopter le modèle SWOT pour mener à bien notre étude de cas. Ce cadre analytique nous permettra d'explorer en profondeur les forces et les faiblesses internes de notre entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces du marché dans lequel nous opérons, a fin d'élaborer une stratégie efficace.

3.3.1. Le modèle d'Ansoff

Dans son livre publié en 1989 et intitulé « Stratégie du développement de l'entreprise », Ansoff. I a établi les principes fondamentaux pour élaborer la stratégie de croissance d'une entreprise. Cette matrice a pour but de repérer les différentes possibilités de croissance qui s'offrent à l'entreprise.

Selon Marmuse (1996), « Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logiques de développement »¹.

Tableau N° 03 : Les composants du vecteur de croissance.

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

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

3.3.2. La matrice du Boston Consulting Group

La matrice BCG (figure 04) classe les différents secteurs d'activité stratégique en fonction de deux critères : d'une part, leur part de marché par rapport à la concurrence, et d'autre part, le rythme de croissance du marché². D'après les auteurs de Stratégor, ces deux variables reflètent une approche financière, où le BCG opère avec l'idée fondamentale que la stratégie vise à assurer une répartition optimale des ressources de l'entreprise entre ses

¹Marmuse.C, op. Cit. p 374.

²Helfer.J-P, M. Kalika, Orsoni.J, op. Cit. p 131.

différentes parties stratégiques. Ceci est fait dans le but d'améliorer la position globale de l'entreprise sur le marché concurrentiel¹.

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

- Les "vaches à lait" englobent les activités qui génèrent un flux positif de liquidités.
- Les "poids morts" représentent les activités à faible potentiel de croissance, équilibrées sur le plan financier (ne créant ni besoin ni liquidités excédentaires), mais qui immobilisent parfois inutilement des ressources pouvant être allouées ailleurs.
- Les "dilemmes" désignent les activités nécessitant des investissements considérables pour suivre la croissance du marché, notamment pour améliorer une position médiocre².
- Les "vedettes" regroupent les activités en croissance rapide, autofinancées, et formant la base du développement du portefeuille. Elles ont le potentiel de devenir des "vaches à lait" (ou des "poids morts" si l'avantage de volume est perdu lorsque la croissance ralentit).

• Figure N° 04 : La matrice BCG



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

¹Strategor, op. Cit. 1997, p 105.

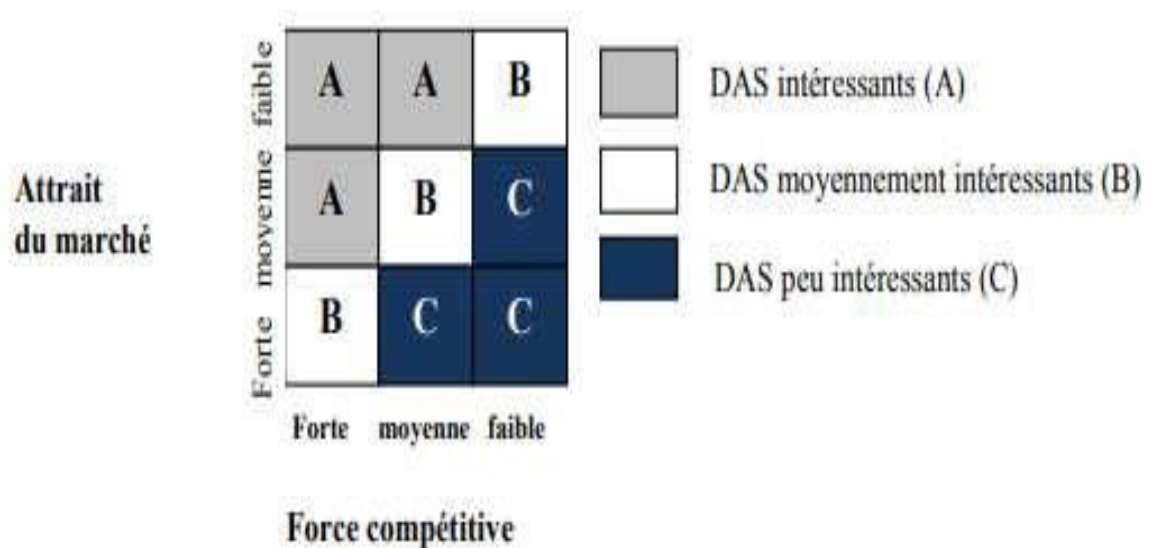
²Marmuse.C, op. Cit. p 376.

L'approche élaborée par le BCG offre divers avantages, dont l'un d'eux est la facilitation de l'analyse globale du portefeuille d'activités de l'entreprise. Elle permet également d'évaluer si les flux financiers générés par certaines activités compensent les exigences ailleurs, et elle permet de surveiller si de nouvelles activités pourront éventuellement prendre la place des produits en déclin à l'avenir¹.

3.3.3. La matrice McKinsey(ABC)

Cette matrice se fonde sur la manière dont les différents domaines d'activité stratégique sont visualisés en fonction de deux aspects : L'attrait prévu du marché à moyen terme (ce qui se passe en dehors de l'entreprise) et la position concurrentielle ou la force compétitive (ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise)². Ces deux aspects de la matrice vont être évalués en utilisant un indice qui est calculé en combinant plusieurs facteurs différents.³

Figure N° 05 : La matrice McKinsey



Source: Marmuse. C, op. Cit.380

D'après Gervais, les critiques négatives formulées à l'égard de cette méthode sont les suivantes : "Elle surpasse l'analyse du BCG en ce qui concerne les éléments d'évaluation de la compétition."

¹Thietart.R-A, J-M.XUEREB, 2005 op. Cit, P 170.

²Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 137.

³Thietart.R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 2005, P173.

La grille de positionnement ABC constitue une extension de la méthode de Boston Consulting Group (BCG). On évolue d'une approche principalement quantitative et relativement statique vers une démarche davantage qualitative et dynamique. Les stratégies ABC semblent à première vue similaires à celles suggérées par le BCG.

L'utilité de cet outil repose sur la précision des données relatives à la concurrence¹.

3.3.4. Le modèle de porter :

Selon porter², l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des interventions pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, il recense Cinq forces s'exerçant sur la firme :

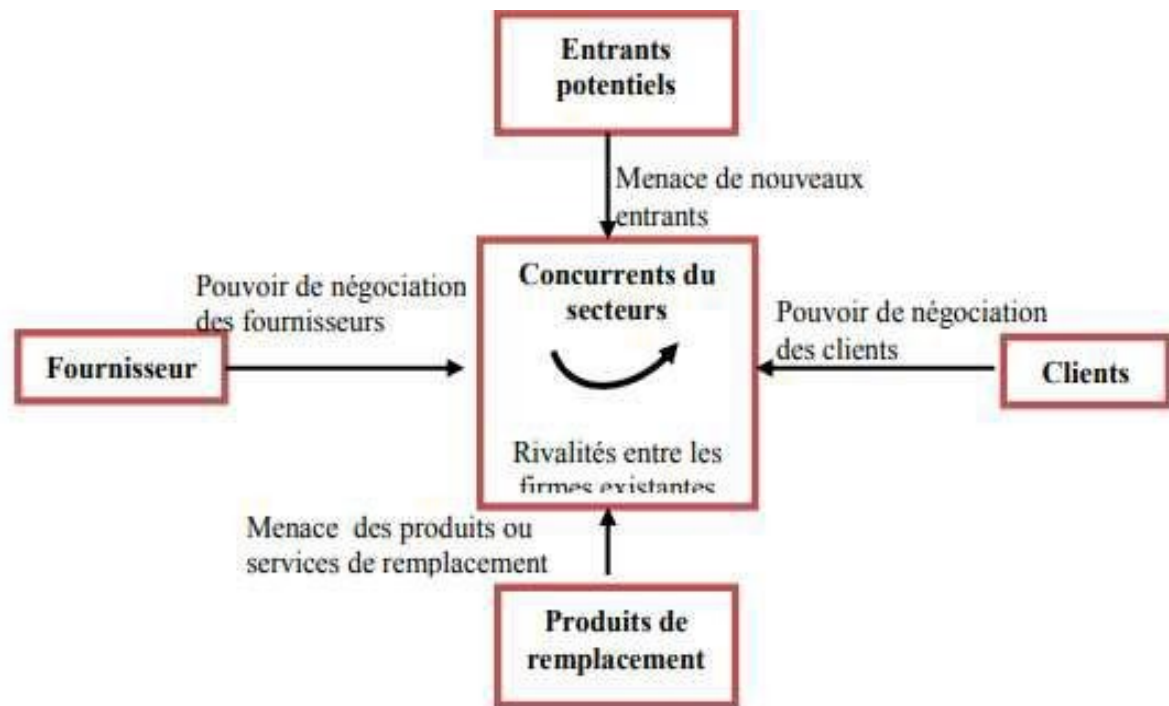
- Force N°1 : La rivalité entre la firme concurrence. Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firme déjà présentes. Par exemple, le DAS des vols européens moyens corrigé a vu la réalité s'exacerber depuis l'arrivée des compagnies low Coste telles que Ryan Air ou Easy Jet ;
- Force N°2 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs. Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort, par exemple sût les DAS des constructeurs de téléphones portables ;
- Force N° 3 : Le pouvoir de négociation des clients il est d'autant plus fort lorsque les clients parviennent à exiger beaucoup de leur fournisseur, comme il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants) ;
- Force N° 4 : La menace des entrants potentiels renvoie aux firmes qui pourraient investir sur les DAS. Cette menace s'est ainsi concrétisée sur le DAS du téléphone mobile avec l'arrivée de free ;
- Force N°5 : La menace des biens ou produits substituables. C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins.

¹Gervais.M, op. Cit. p.89.

² PORTER .M(1982), « choix stratégiques et concurrence », Economica, p56.

Le modèle de porter permet alors de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces. Si les forces sont puissantes, l'intensité concurrentielle est élevée et investir dans un DAS est risqué. Le schéma méthodologique proposé par Michael porter (figure06), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

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



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

3.3.5. La chaîne de valeur

La notion de la chaîne de valeur revient à porter¹. Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activité créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Plus précisément, on distingue deux types d'activités :

Activités primaires : Elles permettent l'offre de bien ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services),

¹ PORTER.M(1986), « L'avantage Concurrentielle », inter Éditions.

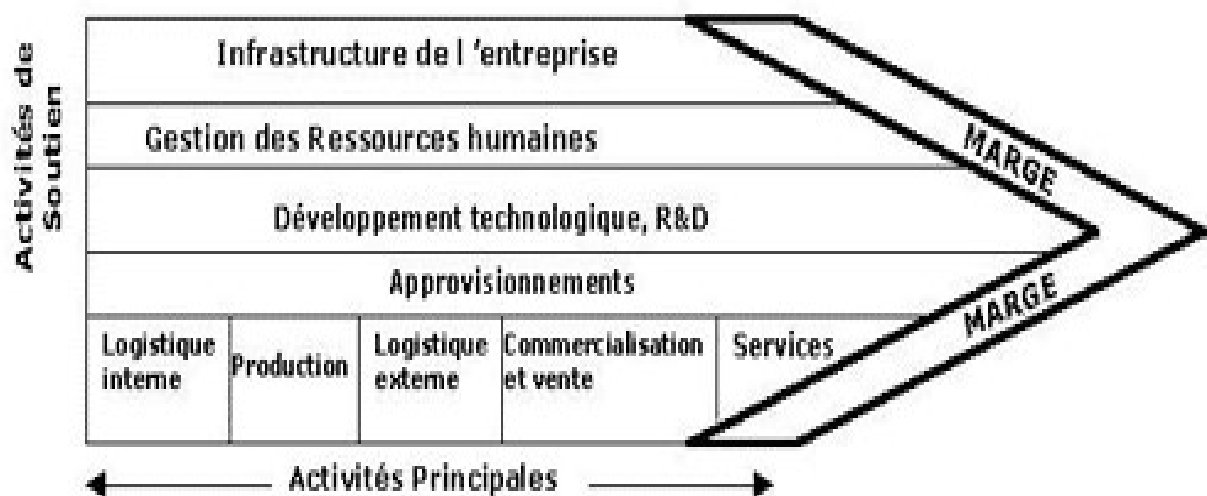
Activités de soutien : Elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information).

Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur. Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que l'entreprise fait le mieux, ce qui l'a distingué de ses rivales. Par exemple, le développement technologique est primordial chez L'Oréal, qui fonde son avantage concurrentiel sur l'innovation (et qui se traduit par le dépôt de plus de 500 brevets chaque année).

Elle permet aussi de comprendre l'imbrication des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut engager des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux.

Le diagnostic s'appuie sur la chaîne de valeur pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force. L'entreprise a tout intérêt à y consacrer ses efforts pour bâtir son avantage concurrentiel. Enfin, une activité stratégique ne dégage que peu de marge à tout intérêt à être externalisée, c'est-à-dire confiée à un prestataire externe. Cela permet à la firme de se concentrer sur son savoir-faire et de bénéficier des compétences de l'entreprise partenaire ;

Figure° 07 : La chaîne de valeur



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

La chaîne de valeur permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme. La création de valeur pour le client peut se faire de deux manières : soit en termes de coûts, soit en termes de différenciation. Chaque activité de l'entreprise contribue donc à la position de l'entreprise en matière de coûts (permettant éventuellement de proposer des prix plus bas que la concurrence) et peut représenter un facteur de différenciation (permettant de proposer des prix plus élevés). Les choix qu'opère une entreprise pour organiser chacune des activités déterminent largement les marges de manœuvres de cette dernière.

3.4. La décision stratégique

Il existe plusieurs modèles de décisions stratégique, cependant, nous présentons le modèle de prise de décision de Simon (1960)¹ comme illustré dans la (figure 8). Ce modèle englobe les étapes suivantes² :

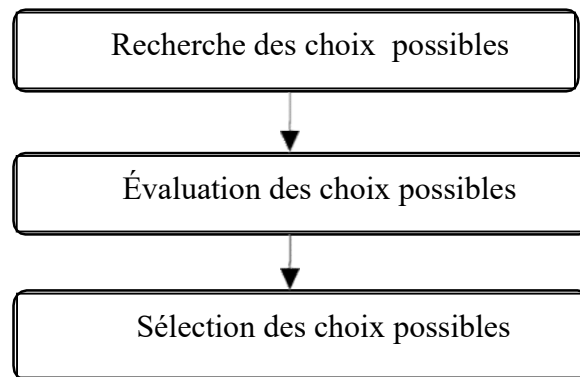
3.4.1. L'intelligence de la prise de décision

Impliquant la recherche des options disponibles, ce qui équivaut à observer et comprendre la situation. Cela suit une logique de construction d'informations en vue d'une action. On démarre en prenant en compte les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, où ce dernier découle d'une comparaison entre l'objectif initial et la prédiction future. Cette prédiction est elle-même issue d'analyses à la fois externes et internes.

La recherche des choix possibles peut être influencée par le concept de rationalité limitée. En d'autres termes, les gestionnaires ont tendance à arrêter leur quête de solutions potentielles dès qu'ils en découvrent une qui leur semble "satisfaisante" par rapport aux objectifs qu'ils se sont fixés.

¹Simon.H-A, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in Marmuse, 1996, P 134).

²Marmuse.C, op. Cit. pp 137-138.

Figure N° 08 : La décision stratégique

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

3.4.2. La modélisation

Elle consiste à évaluer les options disponibles, cela signifie que l'entreprise utilise et interagit avec des systèmes homme-modèle pour concevoir la solution à un problème. À ce stade, une évaluation est réalisée en considérant la contribution des différentes stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, tout en tenant compte des contraintes liées aux ressources disponibles et en anticipant les tendances prévisibles de l'environnement¹.

Selon Helfer et al.² (2006), à ce stade, l'entreprise examine la faisabilité des objectifs en suivant une méthode basée sur une grille de comparaison. Cette méthode comprend les étapes suivantes :

- ✓ Définition de critères de choix ;
- ✓ Attribution de poids à ces critères ;
- ✓ Évaluation de chaque option possible par rapport à chaque critère ;
- ✓ Somme des scores obtenus ;

¹Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 50.

²Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. p 40.

3.4.3. La phase finale

Consiste en la sélection, où l'entreprise compare les diverses solutions élaborées à l'étape précédente, l'objectif étant de choisir celle qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix repose sur plusieurs facteurs :

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, qu'elles soient économiques, sociales ou même morales ;
- La probabilité de réalisation des objectifs ;
- L'évaluation des risques associés à chaque option possible, sachant que la quête de gains importants s'accompagne généralement de risques élevés.
- Les conclusions du diagnostic interne ;
- La recherche de synergie, c'est-à-dire la combinaison des stratégies de manière à créer un effet synergique.

3.5. La mise en œuvre de la stratégie

C'est un moment où l'idée générale prend forme sous la forme de plans concrets. Cette étape se déroule en deux parties :

3.5.1. Les plans opérationnels, qui sont des stratégies spécifiques appliquées aux différentes parties de l'entreprise. Ils répondent aux questions soulevées à ce stade, telle que : « quelles actions entreprendre en premier ? », « quand les réaliser ? » et « qui en sera responsable ? ».

3.5.2. Les budgets : Ici, les plans et les décisions stratégiques sont traduits en termes financiers pour chaque division et fonction impliquée, des engagements financiers sont établis pour une période donnée. Durant cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est fragmentée en éléments plus détaillés.

Conclusion

Toutes les entreprises cherchent à se développer en élaborant une stratégie qui les mène vers la rentabilité souhaitée. Dans ce chapitre, nous avons exposé la démarche à suivre pour prendre des décisions stratégiques. Cette démarche commence par un diagnostic stratégique, la définition d'objectifs et l'exploration des différentes options, puis elle inclut la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie choisie. L'une de ces options est la stratégie de diversification, qui sera abordée dans le chapitre suivant.

Chapitre II

Techniques et processus de diversification

Introduction

Pendant les prospères années des années 1950 et 1960, les grandes entreprises avaient adopté une approche de développement basée sur la diversification de leurs produits et marchés, explorant différentes voies. Cette stratégie de diversification était d'autant plus visible lorsque ces entreprises optaient pour une croissance externe, c'est-à-dire en acquérant d'autres entreprises existantes qui avaient déjà des activités réparties sur divers marchés.

Cette évolution particulière pour les entreprises allait au-delà de simplement s'adapter aux avancées technologiques, mais visait à élargir leur portefeuille d'activités. Ce chapitre vise dans la première section de ce chapitre, les fondements stratégiques de la diversification et les objectifs dans la seconde section, méthodes et voies de diversification et dans la 3ème section ses différents types.

Section 1 : Fondement stratégique de la diversification

Dans cette section, nous explorerons les fondements stratégiques qui sous-tendent la diversification.

1.1. Fondements stratégiques de la diversification

Il s'agit d'un certain nombre d'éléments qui vont nous permettre de mieux cerner et de mieux appréhender la notion de diversification. Ceci, à travers une liste de concepts :

1.1.1. Nouveaux domaines d'activité

D'une part, il est important de faire la distinction entre le concept de "métier" et celui de "domaine d'activité stratégique". En réalité, la notion de métier est bien plus vague que celle de domaine d'activité stratégique. Le métier englobe toutes les professions qui permettent de subvenir à ses besoins, ainsi que les compétences acquises grâce à la pratique de cette profession.

D'autre part, un domaine d'activité stratégique peut être défini comme un ensemble de facteurs-clés de succès, composé de savoir-faire techniques, de compétences et de technologies qu'une entreprise peut acquérir pour développer de nouveaux produits. Cependant, le métier se concentre sur les compétences et savoir-faire propres aux employés de l'entreprise, tandis que le domaine d'activité stratégique se définit par rapport au marché, à la technologie et aux produits de l'entreprise.

1.1.2. Les facteurs clés de succès

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

1.1.3. Les synergies

Certaines synergies se manifestent lorsque la valeur globale des actifs d'une entreprise dépasse la somme des valeurs individuelles de ces actifs pris séparément. Dans le contexte d'une entreprise diversifiée, la valeur créée par l'ensemble du portefeuille d'activités doit être supérieure à ce que produirait chacune des activités prises individuellement. Cette notion de diversification est si bénéfique qu'il est tentant de ne pas prendre en compte toutes les différentes typologies liées à cette idée de diversification. En effet, la diversification peut offrir des avantages considérables pour une entreprise.

1.2. Les objectifs de la diversification

Lorsqu'une entreprise se diversifie, elle explore de nouveaux marchés, ce qui lui permet de générer des bénéfices supplémentaires. Cette démarche peut également améliorer sa réputation, attirant ainsi des clients qui connaissent déjà la qualité des produits qu'elle propose. La vente sur différents marchés constitue également un moyen de réduire les risques de faillite en cas d'effondrement d'un marché spécifique. Parfois, une entreprise peut chercher à se diversifier dans le but de ne pas être trop dépendante de ses clients ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, elle privilégie généralement la diversification verticale. Pour éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, l'entreprise peut choisir de les concurrencer voir de les acquérir. Cela lui permet d'avoir ses propres canaux d'approvisionnement, lui assurant une plus grande autonomie même en cas de problèmes avec certains fournisseurs.

1.2.1. Objectifs stratégiques et concurrentiels

a. Les objectifs stratégiques

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. »¹

La diversification est perçue ici comme l'expansion des activités de l'entreprise, ce qui lui permet de croître à long terme, assurant ainsi sa pérennité. Ce processus permet à l'entreprise de se démarquer de ses principaux concurrents. On outre pour réussir sa diversification, l'entreprise doit être capable de créer de la valeur pour ses clients actuels et potentiels. Cela dit, la recherche de compétitivité passe par l'identification des sources de valeur, c'est-à-dire ce que les clients sont prêts à payer. Selon Michael Porter (1992), La capacité de l'entreprise à garantir sa pérennité et à créer de la valeur est le fruit d'un travail approfondi à la base, impliquant la formulation d'une stratégie conçue pour faire face à la concurrence.

b. Les objectifs concurrentiels

Porter (1992) a su réinsérer l'entreprise dans son milieu concurrentiel. Selon porter « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur »².

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.

1.2.2. Les objectifs organisationnels et économiques

a. Objectifs organisationnels

Orsini (1987) admet ici que « La réussite d'une entreprise, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore sa productivité »³.

¹ Jean louis.- 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.- Bréal.- France.- 2002.

² Porter. Avantage concurrentiel.- economica.- paris.-2000, P36.

³ Orsini Felix- coresponsable de l'origination mondiale corporate.-lavoiserie.-paris.-2005, P54.

Ainsi, la diversification, en incluant de nouvelles compétences pour gérer des domaines d'activité inédits, favorise des collaborations harmonieuses entre les activités anciennes et nouvelles, ce qui facilite la circulation efficace des informations au sein de l'entreprise, par ailleurs une structure flexible dans la gestion de ses activités permet à l'entreprise de s'adapter aux changements de son environnement, ce qui se traduit souvent par une meilleure prise en compte des opportunités de croissance économique.

b. Les objectifs économiques

Lorsqu'on évalue une entreprise, l'un des facteurs clés est la mesure de son indicateur économique, cette mesure implique l'analyse de la rentabilité ou du rendement. En effet la rentabilité représente le bénéfice net obtenu à partir d'une opération ou d'une transaction commerciale. Parallèlement la diversification est une stratégie qui vise à minimiser les risques tout en garantissant un rendement supérieur, elle permet aux entreprises d'accroître leur rendement en proposant de nouvelles offres attractives et compétitives. En comprenant cet objectif de diversification, nous sommes amenés à nous intéresser aux différentes composantes de ce concept.

Section 2 : Méthodes et voies de diversification

Dans cette section, nous allons présenter les méthodes et les voies de diversification

2.1. Les méthodes de la diversification

Chaque fois qu'une entreprise envisage de se diversifier, cela découle d'un projet soigneusement étudié qui commence par une analyse approfondie du marché et des recherches préliminaires. Une fois que les décideurs sont convaincus, ils donnent leur approbation pour aller de l'avant.

2.1.1. La veille marketing et commerciale

Avant de mettre en place un processus de veille, il est essentiel de définir plusieurs éléments. La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est une tâche très complexe. Pour éviter l'échec, il est primordial d'observer attentivement le marché avant, pendant et après la diversification. La veille marketing et commerciale consiste simplement à collecter et analyser des informations sur les produits et les marchés déjà existants. Cette

veille est étroitement liée à la diversification, car elle permet de repérer le lancement de nouveaux produits et marchés.

En outre, le rôle essentiel de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en identifiant les signaux faibles qui pourraient indiquer une possible diversification chez un concurrent.

La veille repose sur des études à plusieurs niveaux, d'abord, elle se concerne sur l'étude du marché pour obtenir des données sur ce qui n'existe pas. Cela permet de déterminer si le futur projet de diversification est déjà fortement présent en évaluant ou en recherchant des quantités pertinentes pour prendre une décision éclairée. Ensuite, la veille se penche sur l'étude des clients, des distributeurs ou d'autres parties prenantes potentielles du projet de diversification. De ce fait, l'objectif principal de cette veille est de recueillir des informations utiles pour orienter la prise de décision. Il est donc crucial d'avoir une méthode pertinente pour éviter de se lancer dans un projet risquant d'aboutir à un échec.

Cependant, il est crucial de garder en tête plusieurs facteurs pour réussir la veille marketing.

Tout d'abord, il est important de cibler précisément les besoins de l'entreprise. Cela permet d'effectuer des recherches en adéquation avec son domaine d'activité et sa stratégie, plutôt que de copier un modèle standard qui pourrait ne pas être utile pour les prises de décision. Il est essentiel d'adapter les outils en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

Créer un processus rapide et optimisé est également nécessaire, afin d'éviter la complexité des tâches, cela pourrait décourager les équipes impliquées. Ainsi, il est essentiel de trouver le bon équilibre pour que la veille reste performante et efficace.

Aussi, il est important de délimiter la portée de la veille pour éviter d'être submergé par un excès d'informations. L'utilisation d'outils d'automatisation, peut être utile pour filtrer les informations pertinentes.

Une fois les informations collectées, l'objectif est de trouver ce qui va différencier le projet de ce que les autres entreprises font déjà. En d'autres termes, il s'agit de déterminer comment le projet apportera une valeur ajoutée supplémentaire ou comment il peut évoluer pour devenir le meilleur dans son domaine, c'est-à-dire la valeur ajoutée de la diversification.

La première étape consiste donc à analyser et synthétiser toutes les recherches effectuées. Ensuite, il est primordial d'exploiter la valeur ajoutée de la veille en réfléchissant à la pertinence du projet de diversification et en transformant le savoir en actions concrètes et des décisions éclairées.

La veille marketing et commerciale joue un rôle essentiel dans le processus de diversification d'une entreprise. En effet sans cette étape, l'entreprise risque de faire face à l'échec et de subir des pertes financières importantes. La veille permet de rassembler des informations clés, de comprendre le marché, d'analyser la concurrence et de repérer les opportunités.

Dans des projets de diversification réussis, le travail de veille peut représenter une part significative, parfois jusqu'à 25% du travail total réalisé.¹

2.1.2. La Recherche & Développement

La recherche et développement (R&D) est une unité essentielle qui vise à acquérir de nouvelles connaissances. La recherche aboutit à la création de nouvelles applications, initiatives ou à des projets innovants. La R&D englobe différentes étapes, commençant par la recherche fondamentale, suivie de la recherche appliquée et enfin le développement expérimental, tout en gardant à l'esprit la faisabilité industrielle. Cela consiste à explorer de nouveaux domaines de connaissances, où le département R&D d'une entreprise se plonge dans des travaux expérimentaux ou théoriques pour comprendre le fonctionnement de technologies sans nécessairement penser à des applications spécifiques.

La recherche appliquée suit une approche similaire à la recherche fondamentale, mais en orientant les travaux vers un objectif pratique bien défini. Elle permet d'acquérir suffisamment de connaissances pour passer à la phase suivante, qui est le développement expérimental.

Le développement expérimental représente la dernière étape et est sans doute la plus importante. Il se fonde sur tout le travail de recherche antérieur, en tirant parti de toutes les expériences et connaissances obtenues pour créer de nouveaux produits ou services. Si des

¹ Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012

produits similaires existent déjà sur le marché, l'objectif est de les améliorer de manière significative.

La R&D joue un rôle clé dans l'innovation en permettant la concrétisation d'inventions ou de découvertes en produits concrets. Les entreprises qui se démarquent par leurs innovations occupent une place plus importante sur le marché. Trouver des solutions plus adaptées aux besoins des clients permet d'asseoir sa position et même de conquérir de nouveaux consommateurs, contribuant ainsi à se différencier des concurrents.

Sur le plan de la production, la R&D permet d'améliorer constamment les méthodes et procédures de fabrication et de mise à disposition des produits. Cela a généralement pour effet d'optimiser la production. Toutefois, ces efforts peuvent entraîner des coûts importants, car la R&D représente un investissement substantiel dont les résultats ne sont pas toujours garantis. Si la recherche est couronnée de succès, les recettes de l'entreprise augmentent, mais en cas d'échec, cela peut avoir un impact négatif sur sa santé financière, voire entraîner sa disparition.

Le travail de R&D vise principalement à développer de nouveaux produits pour une industrialisation réussie, sans causer de problèmes qui pourraient entraîner des pertes financières. C'est pourquoi une entreprise qui ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face à un éventuel échec risque d'être affectée négativement.

Le métier de recherche et développement (R&D) exige des professionnels hautement compétents dans leur domaine, dotés de solides connaissances techniques, d'une grande capacité d'adaptation et d'une volonté constante de se tenir à jour. Par conséquent, le recrutement de nouvelles ressources humaines représente un défi majeur et entraîne des coûts élevés pour l'entreprise.

Du point de vue de la production, la R&D joue un rôle crucial en optimisant considérablement les processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur le plan commercial, elle offre à l'entreprise l'opportunité de se démarquer en proposant de nouvelles offres et en attirant de nouveaux clients. D'un point de vue stratégique, la R&D permet une diversification solide grâce à des recherches approfondies, offrant ainsi à l'entreprise une distinction claire

vis-à-vis de ses concurrents.¹ Enfin, sur le plan financier, la recherche et développement (R&D) représente des coûts significatifs, notamment en termes de ressources humaines, mais ces investissements peuvent s'avérer rapidement rentables si la diversification réussit.

2.1.3. Les décideurs

Lorsqu'on se lance dans la diversification, la prise de décision est la phase la plus critique. Cela implique de prendre des risques et nécessite donc une approche bien structurée pour ne rien laisser au hasard et choisir la meilleure option : soit accepter, soit refuser le projet de diversification.

La prise de décision se déroule en plusieurs étapes, et pour améliorer ce processus, il est recommandé de le diviser en quatre phases :

- Premièrement, il y a la phase de formalisation : C'est à ce moment-là que le projet est défini, en prenant pleinement conscience de la situation et en identifiant ce qui n'existe pas encore sur le marché.
- Deuxièmement, la phase d'instruction : À ce stade, on recueille des informations et analyse des situations similaires déjà expérimentées, afin de répertorier différentes solutions envisageables. Cela permet de recueillir des avis et de passer à l'étape suivante.
- La troisième étape est celle du choix : On examine et évalue toutes les solutions évoquées précédemment. On identifie les risques d'échec et les facteurs de réussite. Le résultat est une décision qui semble théoriquement viable.
- La phase d'exécution : C'est le moment de passer à l'action et de mettre en œuvre la solution choisie lors de l'étape précédente. On détermine les objectifs, les acteurs impliqués et les responsabilités de chacun.

Par ailleurs, la prise de décision est une étape cruciale, car de nombreux facteurs entrent en jeu, tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise et les informations disponibles, tous ayant un impact sur le choix final. Pour minimiser les risques

¹ Xavier Qin, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-PoliticsInternational Relations), Avril 2010, p8

décisionnels, il est important d'obtenir des informations de qualité et variées, couvrant des aspects financiers et industriels. Il est essentiel d'éviter de reposer une décision uniquement sur une seule personne et de s'appuyer sur des connaissances dans tous les domaines pour éviter les pièges potentiels. C'est pourquoi les entreprises ont souvent recours à des cabinets de consulting.

Dans ce sens, les cabinets de consulting jouent un rôle important en fournissant des conseils stratégiques, ce qui peut entraîner une transformation radicale de la perspective sur un projet de diversification. Il est essentiel de se rappeler que leur rôle se limite à fournir une assistance à la prise de décision, sans prendre les décisions à la place de l'entreprise. Ces cabinets possèdent une vaste expérience grâce à leur suivi de multiples entreprises et à l'archivage des cas d'échecs et de réussites. Ils réalisent une veille commerciale et marketing très rigoureuse pour rester constamment à jour sur les tendances et les phénomènes du moment, afin de fournir les meilleurs avis possibles. Tout le travail effectué en amont du projet de diversification, comme la veille commerciale et la recherche, joue donc un rôle essentiel et a un impact direct sur le succès ou l'échec du projet. Une fois ce travail préliminaire accompli, l'entreprise peut alors s'engager pleinement dans le développement du projet de diversification.

2.2. Les Voies de la diversification

Plusieurs voies de diversification peuvent être identifiées, notamment :

2.2.1. La diversification géographique

Lorsque l'entreprise étend son activité au-delà de son marché habituel pour s'implanter dans un autre domaine où les facteurs clés de réussite diffèrent, on parle de diversification. Même si les produits de l'entreprise restent similaires, les réseaux et les règles de distribution changent selon la zone géographique, créant ainsi des segments stratégiques distincts en termes de facteurs de réussite essentiels. La structure concurrentielle peut également jouer un rôle décisif. Bien entendu, les marchés ne sont pas tous identiques, et la puissance des concurrents locaux peut varier d'un pays à l'autre.

2.2.2. La diversification verticale : L'intégration

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

2.2.2.1. L'intégration Vers l'amont

On parle d'intégration verticale en amont lorsqu'une entreprise décide de se développer en produisant elle-même ce qu'elle achetait auparavant à un fournisseur, un distributeur ou un point de vente.

L'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement. Par exemple, si les matières premières connaissent des fluctuations de prix importantes, il est préférable pour l'entreprise de racheter son fournisseur afin de profiter de prix de cession interne plus intéressants. Le développement de l'activité peut aussi conduire à s'intégrer afin de diminuer la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Lorsque la qualité d'un produit est liée fortement à celle de la matière première, l'entreprise a intérêt à détenir en propre son fournisseur. Elle peut alors proposer une offre différenciée et accroître son avantage concurrentiel¹.

L'intégration vers l'amont consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs².

Au niveau de l'intégration vers l'amont, l'entreprise vise à protéger ses sources d'approvisionnement.

2.2.2.2. L'intégration Vers l'aval

L'intégration verticale en aval se caractérise par une stratégie où une entreprise achète et contrôle la distribution directe ou l'approvisionnement de ses produits.

L'entreprise veut maîtriser ses débouchés, contrôler son réseau de distribution, et fiabiliser l'image de son produit. L'intégration vers l'aval permet aussi d'être en prise directe avec le marché et de réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande ³

¹ Les stratégies de l'entreprise ,4-ème édition, P88.

² P. KOTLER, 13ème édition, édition PEARSON, P98.

³ Les stratégies de l'entreprise ,4 -ème édition, P89.

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser des tâches confiées auparavant aux sous-traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise¹.

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

2.2.3 La diversification horizontale

La diversification horizontale se réfère au processus par lequel une entreprise développe de nouveaux produits, tout en conservant les mêmes technologies et moyens de production. Cela permet à l'entreprise d'élargir sa gamme de produits tout en maintenant sa clientèle existante. Grâce à cette approche, l'entreprise peut capitaliser sur ses connaissances et son expérience déjà acquises sur le marché où elle s'implique. Cette stratégie offre un niveau de sécurité accrue à l'entreprise, car elle bénéficie déjà d'une connaissance, voire d'une maîtrise, de son marché et de sa clientèle, ce qui contribue à une meilleure répartition des risques.

2.2.4. La diversification concentrique

La diversification concentrique est un processus de diversification qui se déroule en plusieurs étapes successives. L'entreprise suit une approche logique en proposant d'abord de nouveaux produits ou services destinés à une clientèle déjà existante. Ces produits sont souvent complémentaires aux activités actuelles de l'entreprise sur le plan technologique. Par la suite, l'entreprise assimile de nouveaux métiers et vise une nouvelle clientèle. Ce processus implique un transfert de compétences clés de l'activité d'origine vers les nouvelles activités, ce qui contribue à créer des synergies et à renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

2.2.5. La diversification conglomerale

Elle se caractérise par une diversification croissante de ses activités. En effet, ces activités développées sont souvent sans aucun lien apparent les unes avec les autres. Par conséquent, l'entreprise cherche à pénétrer des marchés très distincts, où elle n'a aucune

¹ STRATEGOR, 6ème édition, édition DUNOD, P101.

expérience préalable. Cette approche vise à limiter les risques, car les difficultés rencontrées dans une activité n'affectent pas les autres. De plus, cette diversification offre la possibilité de compenser les performances d'une activité moins performante grâce aux succès d'une autre activité prospère.

Section 3 : Les différents types de diversification

Dans la présente section, nous allons exposer les divers types de diversification :

3.1. La typologie d'Ansoff

La diversification en se basant sur le concept de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff décrit les quatre stratégies de croissance disponibles aux responsables d'entreprise, qui reposent sur des changements 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 marché¹ :

3.1.1. Expansion géographique (Market development)

Cette approche implique la recherche de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà disponibles. Ainsi plusieurs moyens peuvent être utilisés pour mettre en œuvre cette stratégie. Par exemple, l'expansion géographique requiert une solide politique de vente et de marketing pour promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

3.1.2. La diversification totale

L'entreprise étend son activité en pénétrant de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

¹ I. Ansoff, op. Cit. p75.

Tableau N° 04 : La matrice Ansoff

MARKET/PRODUCT Marché/ Produit	PRESENT/Actuel	NEW/Nouveau
PRESENT Actuel		PRODUCTDEVELOPMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKETDEVELOPMENT Diversification Marché	DIVERSIFICATION Diversification total

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

3.2. La typologie de C.Rochet (1981) :

Il distingue :

- La diversification internationale, qui implique l'expansion de l'activité actuelle de l'entreprise sur des marchés étrangers.
- La diversification de renforcement, qui peut être horizontale lorsque l'entreprise étend des activités similaires à l'activité actuelle sous une nouvelle identité, ou verticale en intégrant des activités en amont ou en aval.
- La diversification de proximité, qui peut être de type "produit" en proposant de nouveaux produits pour les marchés actuels, ou de type "marché" en développant de nouvelles applications pour des technologies déjà maîtrisées.
- La diversification totale, où l'entreprise lance de nouveaux produits sur un marché qui lui est inconnu.

3.3. La typologie de Rumelt (1982)

Cet auteur, au même titre que Wriglet introduit le concept de degré de parenté entre activités comme paramètre autour duquel s'articulent les logiques possibles de diversification. Il distingue trois formes de diversification:¹

¹Rumelt RP; Diversification strategy and profitability, Strategic Management Journal, 3/4, 1982 p 56.

- La diversification "contrainte", elle concerne les entreprises dont toutes les activités partagent une même base de compétences ou de ressources.
- La diversification reliée ou en chaîne, elle se caractérise par une composition progressive du portefeuille d'activités, où chaque nouvelle activité est liée à la précédente sur le plan commercial ou technologique, mais l'ensemble ne repose pas sur une compétence unique.
- La diversification non reliée. Elle, implique que l'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune de ces activités n'est dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

3.4. La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988)

Ces auteurs bâtissent une typologie de la diversification en termes de finalité poursuivie. Ils distinguent la diversification offensive de la diversification défensive, dont l'objet peut être soit l'amélioration de la performance en termes de rentabilité ou croissance de l'entreprise, soit, l'exploitation cohérente d'un ensemble de savoir-faire ou de ressources. Ainsi il distingue:¹

- La diversification de type "relais" elle reflète la volonté de réagir à la diminution des activités initiales en investissant dans des domaines où les ressources ou compétences acquises peuvent être mises à profit. Ce même objectif, associé au désir de renforcer ou d'étendre une position, définit une diversification de type "extension".

-Lorsque l'objectif principal est d'embrasser une trajectoire de croissance et de maximiser les résultats financiers, on parle de diversification de "déploiement" ou de "redéploiement", en fonction de si le secteur d'activité initial présente ou non encore des opportunités de développement.

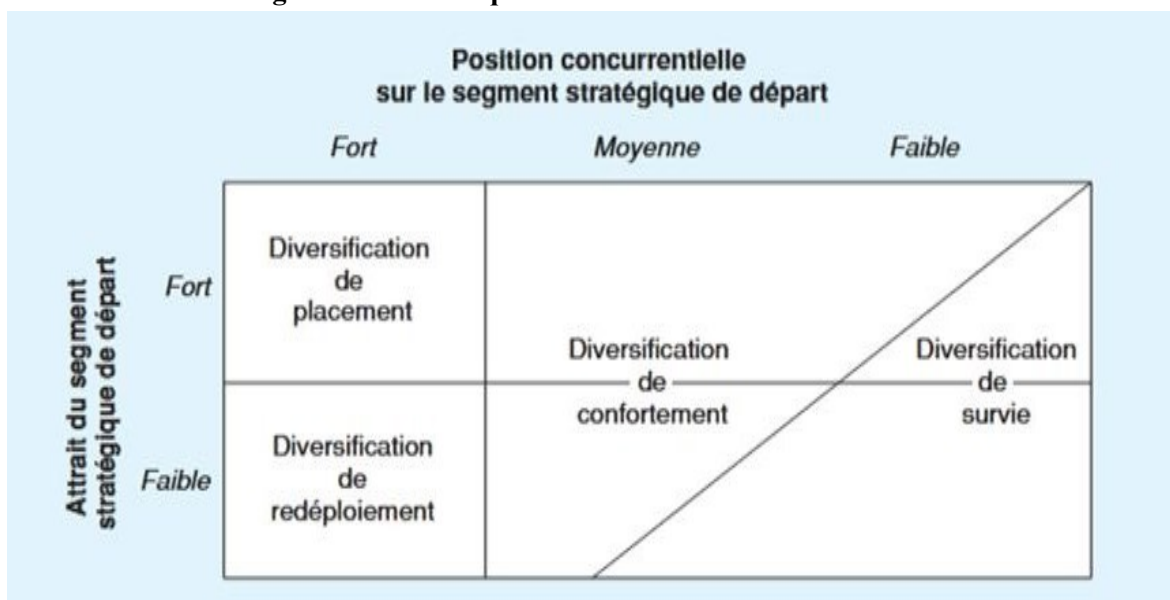
¹Calori, Roland et Atamer, Turgul; Diagnostique stratégique; Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica,1997.

3.5. La typologie de Détrie et al (1981)

En se référant aux contextes dans lesquels une entreprise peut se trouver aux plans de sa position concurrentielle et des perspectives de développement de son activité initiale, les auteurs distinguent quatre formes principales de diversification :¹

- **La diversification de placement** : Elle concerne les entreprises solidement positionnées qui cherchent simplement à rentabiliser à long terme les ressources disponibles.
- **La diversification de redéploiement** : Lorsque le secteur d'activité de base n'offre plus suffisamment de perspectives de développement, l'entreprise va rechercher de nouveaux secteurs prometteurs à moyen ou long terme.
- **La diversification de confortement** : Lorsqu'une entreprise dispose d'une position concurrentielle moyenne, elle cherchera à renforcer ses activités initiales pour exploiter des effets de synergie.
- **La diversification de survie** : Elle correspond à la nécessité pour une entreprise mal positionnée de trouver un domaine d'activité qui lui assure la pérennité.

Figure N° 09 : Les quatre modes de la diversification



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

¹Détrie, J.P, Analyse concurrentielle; Encyclopédie de gestion, Art 3; Economica, 1997.

Conclusion

La diversification reste un pari pour chaque entreprise, avec un risque qui peut être en partie maîtrisé grâce au travail effectué en amont, mais il demeure toujours présent. Ce pari est souvent nécessaire en raison du contexte environnement actuel de forte évolution technologique, afin de ne pas se laisser dépasser.

Malgré cela, les avantages d'une diversification réussie en valent la peine, car elle promet quelques belles années à l'entreprise. C'est un défi qui peut apporter des récompenses significatives et permettre à l'entreprise de prospérer.

Chapitre III

**Analyse de la stratégie de
diversification des produits, au
niveau de la laiterie SARL Matinale
du groupe« TIFRA-LAIT»**

Introduction

Dans ce troisième chapitre nous avons opté pour une approche méthodologique pour étudier l'entreprise Matinale, qui fait partie du groupe "TIFRA LAIT." Cette décision découle de notre question de recherche axée sur la stratégie de diversification de produits de l'entreprise. L'ensemble de notre travail lors de l'étude de cas au sein de Matinale nous a permis de comprendre les différentes facettes de l'entreprise, à savoir la production et la commercialisation de ses divers produits.

Ce chapitre est composé de trois sections distinctes, nous exposons notre démarche. La première section est dédiée à la présentation et au positionnement de l'entreprise Matinale, incluant son historique, sa création et sa mission, qui se concentre sur la fabrication de produits laitiers et dérivés.

La deuxième section traite de la méthodologie de recherche que nous avons employée pour mener à bien notre étude de cas.

Enfin, la troisième section, intitulée "Stratégie de Diversification des Produits," met en application les informations que nous avons recueillies dans la partie théorique. Nous nous appuyons sur un cas pratique que nous avons élaboré lors de notre immersion au sein de l'entreprise Matinale. Cette section met en lumière les différentes politiques mises en place par l'entreprise en matière de diversification de produits, notre travail consiste à mettre en application le modèle « SWOT » a fin de déduire la performance de stratégie de diversification mise en place par l'entreprise « Matinale TIFRA-LAIT », et établir un essai sur les éventuelles stratégies de diversification qui serait les plus pertinentes, ceci en se basant sur les données collectées et analysées.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »

Avant d'aborder notre exemple concret, nous avons estimé qu'il était important de vous présenter l'entreprise qui nous a offert l'opportunité de réaliser notre enquête.

1.1. Historique de l'entreprise Matinale

La SARL Laiterie Matinale a été établie en 2004 et appartient aux frères CHABANE. Elle est située à la route CHABANE Achène dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. Son activité principale consiste dans la production de lait pasteurisé ainsi que de lait fermenté, tels que l'ben et le Raib. En mai 2007, les frères CHABANE ont transféré la SARL à de nouveaux propriétaires, Monsieur et Madame MEDJKANE, qui ont acquis la totalité des actions de l'entreprise. Le capital de la société s'élevait à 50 000 000 DA au 31 décembre 2018.

De ce fait la SARL MATINALE est affiliée au groupe TIFRA-Lait, qui s'engage à produire selon des normes internationales certifiées ISO 9001 et est également conforme aux normes HACCP, conformément à la réglementation en vigueur, notamment le décret exécutif N° 04/82 du 18 mars 2004. Elle est subdivisée en quatre (04) services :

- Service commercial ;
- Service comptabilité ;
- Service production ;
- Deux laboratoires physico-chimiques et l'autre micro biologique, d'une superficie de 24m² chacun ;

Elle produit et commercialise sept (07) produits différents :

- Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- Lait de vache pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- Lait fermenté « LBEN » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre;
- Lait caillé « RAIB » conditionné est sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre;

- FINO : Lait de vache UHT conditionné dans des sachets de polyéthylène d'un litre ;
- Des Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites bouteilles pour enfants (OYA, EXOTIC, FRUITE, YOPLA) ;
- Les jus lactés (VIT UP).
- Cherbet conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre (produit saisonnier) ;

La laiterie matinale s'approvisionne en lait cru par le biais de 18 collecteurs. Face à la demande de plus en plus importante, l'unité fonctionne 24h\24. Elle traite 30000 l/jour de lait pasteurisé et 6000 à 10000 l/jour de lait caillé.

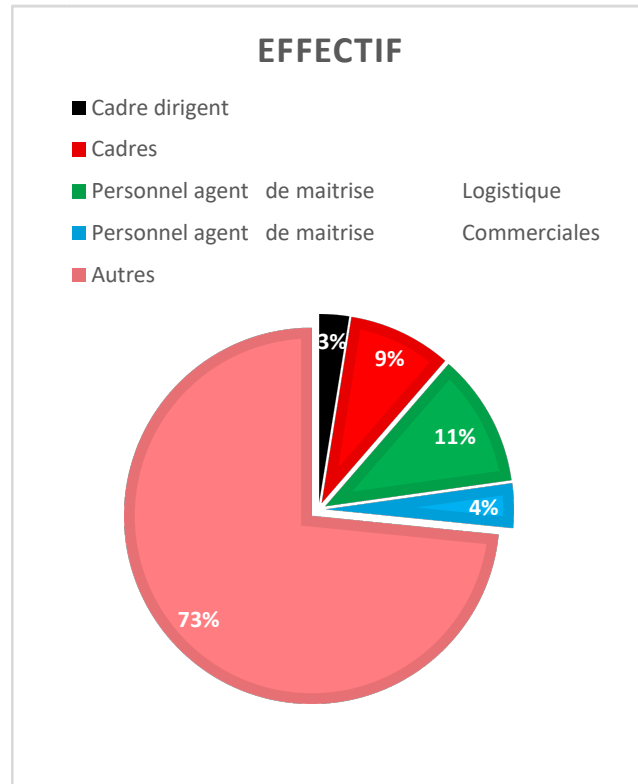
Depuis 2008, l'entreprise tourne avec deux équipes, soit un effectif de 79 personnes. La moyenne de production journalière est actuellement de 200.000 litres (tous produits confondus). Cette moyenne représente environ 50% de capacité réelle de production. Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office Interprofessionnel du lait et poudre laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes/mois) ainsi qu'à la collecte de lait de vache limité (54000 litres/jours).

Tableau N°05: Structure d'effectifs de « matinal Tifra -Lait »

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre dirigeant	2	3%
Cadres	7	9%
Agent de maîtrise Logistique	9	11%
Agent de maîtrise Commerciales	3	4%
Autres	58	73%
Total	79	100%

Source : Documents interne de la SARL Laiterie Matinale.

Figure N°10 : Représentation graphique de l'ensemble des effectifs de l'entreprise



Source : Établie par nous même.

- ✓ La SARL Matinale se distingue par sa capacité à élargir constamment sa gamme de produits en introduisant régulièrement de nouvelles options sur le plan nutritionnel et gustatif. Ses articles sont confectionnés à partir de lait de haute qualité, des meilleurs morceaux de fruits, et certains sont aromatisés, riches en vitamines et en calcium, tout en présentant une faible teneur en matières grasses.
- ✓ La société assure la distribution de ses produits à la fois par ses propres moyens de transport et par l'intermédiaire de ses clients.
- ✓ Le produit Matinale est disponible dans une partie du territoire national, et parmi les wilayas où l'entreprise distribue ses produits, on peut citer les suivantes (cette liste représente les principaux clients de l'entreprise) : Tizi-Ouzou, Alger, Oran, Mostaganem, AïnTémouchent, Mascara, Saida, Sidi Bel Abbès, Relizane, Adrar, M'sila, Ouargla, Tiaret, Boumerdès, Constantine, Jijel et Djelfa.

- ✓ Pour les clients (distributeurs) dont la livraison est assurée par l'entreprise sont exclusifs.
- ✓ À moyen terme, l'objectif de l'entreprise est de s'étendre pour couvrir l'ensemble des wilayas. Pour atteindre cet objectif, la société envisage l'ouverture de nouveaux dépôts de vente régionaux dans les régions de l'Est, du Centre, de l'Ouest et du Sud.
- ✓ L'acquisition de plusieurs camions frigorifiques, le renforcement des équipements de production et pour ce qui était de la réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteille de lait avec unité de fabrication de bouchons.
- ✓ La SARL Laiterie Matinale à commencer la production des produits en bouteille (l'ben, raib et du yaourt) en 2013

1.1.1. Evaluation du chiffre d'affaire et du résultat

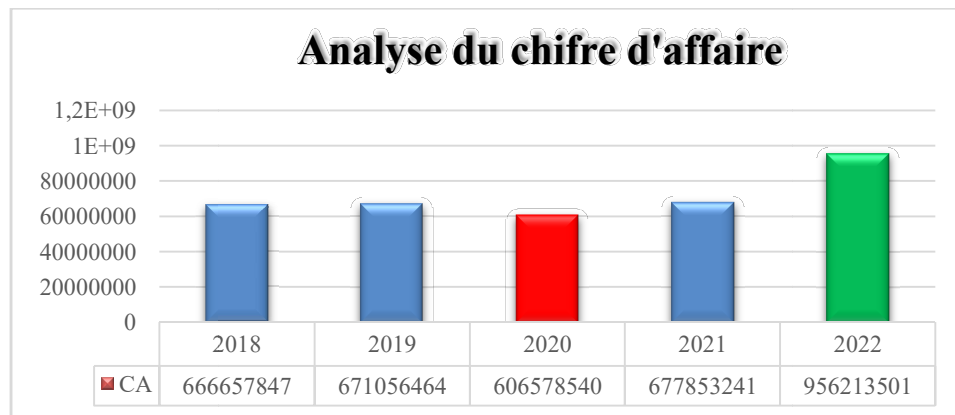
L'évaluation du chiffre d'affaire (CA) et le résultat de la laiterie depuis Cinq dernières années se détaillent comme suit :

Tableau N°06: Evolution du chiffre d'affaire

Année	CA
2018	666657847
2019	606578540
2020	671056464
2021	677853241
2022	956213501

Source : Documents interne de la SARL Laiterie Matinale

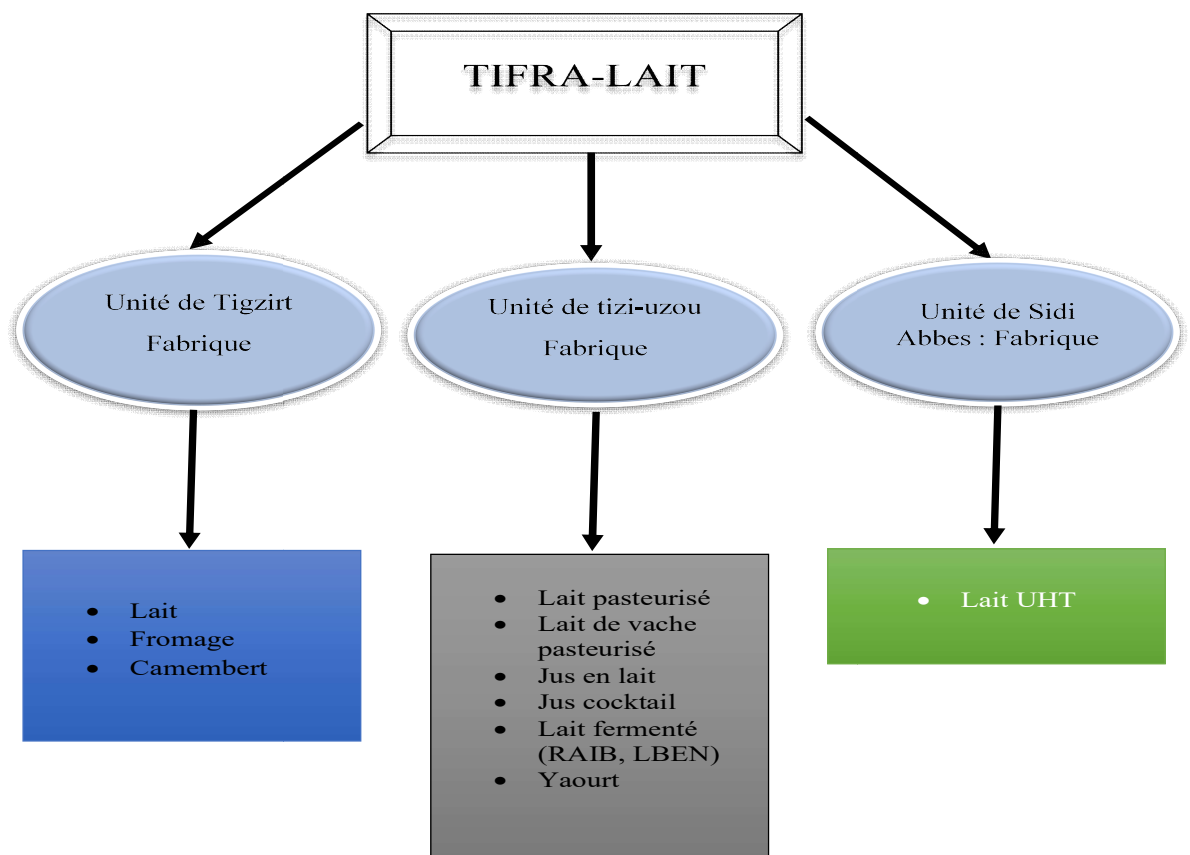
Figure N°11 : Analyse du CA



Source : Établie par nous même.

1.1.2. Présentation de l'unité

Figure N°12 : présentation de l'unité

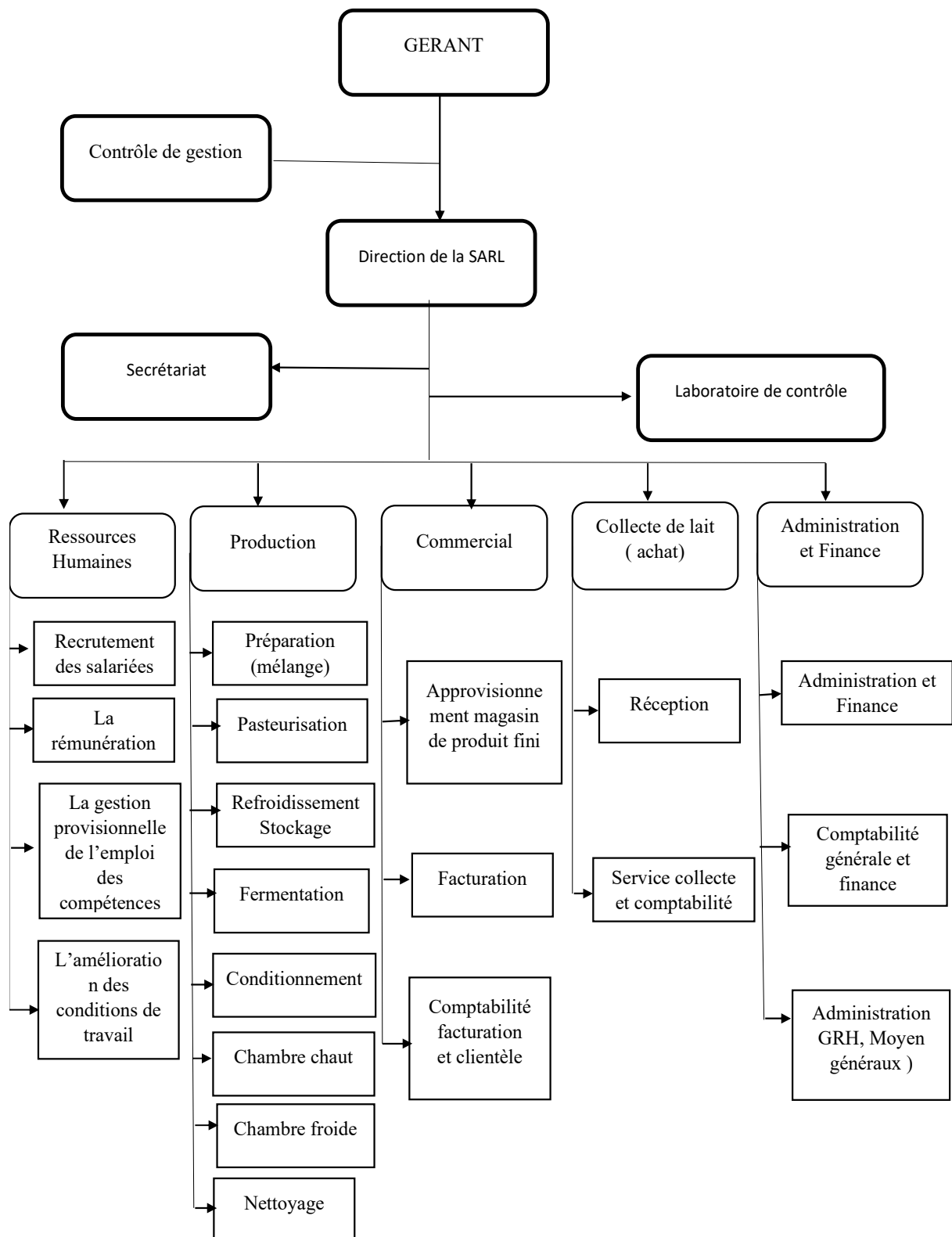


Source : document interne de l'entreprise

1.1.2.1. La présentation de l'organigramme de la Laiterie

La laiterie Matinale utilise une structure fonctionnelle qui implique la répartition des tâches au sein de l'entreprise en différentes fonctions. Afin d'accomplir ces fonctions de manière performante et efficace, la direction générale a mis en place un organigramme pour présenter la structure de l'entreprise.

FIGURE N°13 : L'organigramme de la laiterie SARL MATINALE



Source : document interne à l'entreprise

➤ **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

➤ **Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

Le laboratoire de contrôle

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité et l'acidité, ...)
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique, ...)
- Le nettoyage

➤ **Les ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargé du recrutement des salariés, la rémunération du personnel ; la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; et aussi l'amélioration des conditions de travail.

➤ **La production**

Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

➤ **Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion de personnel, des prestations sociales et des moyens généreux.

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptable des unités, ainsi d'assurer le montage financier des projets.

➤ **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivie des collectes et de la comptabilité.

➤ **La fonction commerciale**

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

1.1.2.2.La fonction de production

La fonction de production a pour mission de fabriquer des biens et des services de haute qualité, en respectant les quantités et les délais requis par le programme commercial, tout en respectant les contraintes financières de l'entreprise. Cette fonction a le pouvoir de définir, de mettre en œuvre et de superviser les méthodes, les matières premières, la main-d'œuvre et les équipements nécessaires pour garantir une production efficace.

1.2. La position de Matinale TIFRA LAIT sur le marché

L'étude de marché est une étape incontournable dans la réalisation d'un projet. Elle consiste à identifier les informations nécessaires, à les trouver, à les analyser et à les utiliser.

Lorsqu'on étudie un marché, la première étape consiste à comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise va évoluer et à identifier ses concurrents.

Dans notre cas, nous avons tenté d'identifier les concurrents de la Laiterie Matinale, en utilisant Internet et des sources d'information externes, car ces informations ne nous ont pas été directement fournies sur notre lieu de stage pour des raisons évidentes de confidentialité. Nous avons donc fait l'effort d'identifier les concurrents de la Laiterie Matinale, que ce soit au niveau national, régional ou local :

- La laiterie SARL HODNA LAIT, qui est première concurrente de la SARL TIFRA LAIT, elle a été créée à la fin de l'année 1999 par Monsieur DILMI Smail en association avec deux autres associés, et elle est situé à M'sila.

- La laiterie SPA TASSILI, dirigé par Monsieur AIRAD Ali, son siège est situé à Draa Ben Khedda, rue KASRI Ahmed, 15004.
- La laiterie SARL SOUMMAM, dirigée par Monsieur HAMITOUCHE Lounis, et qui se situe sur la route nationale N°26 Tabaracht, 06001, Akbou, Bejaïa.

Lorsqu'une entreprise introduit une innovation sur le marché, elle peut adopter différents rôles, notamment celui de leader, de challenger, de suiveur ou de spécialiste.

1.2.1. Le leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, une entreprise est généralement reconnue comme le leader du marché, comme c'est le cas de Soummam. En tant que leader, cette entreprise est souvent à l'origine des changements de prix, des lancements de nouveaux produits, et elle dispose du réseau de distribution le plus étendu ainsi que du budget promotionnel le plus important.

Trois solutions s'offrent au leader :

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs (utilisateurs) ;
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation ;
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant;

1.2.2. Le Challenger

Toute entreprise qui se classe en deuxième, troisième ou quatrième position sur un marché, et qui aspire à augmenter sa part de marché, se transforme en ce que l'on appelle un "Challenger" (MATINALE TIFRA-LAIT).

Un challenger est une entreprise qui cherche activement à défier le leader du marché et à gagner une position plus dominante.

1.2.3. Suiveur

S'il se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

1.3. Les objectifs de la laiterie Matinale

L'objectif principal de « Matinale TIFRA LAIT » est de maintenir sa position de leader sur le marché. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise se fixe des objectifs qui s'articulent autour de trois concepts clés, à savoir :

1.3.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits

En effet, le leader sur un marché est souvent celui qui innove, qui initie les tendances et les nouveautés. Le risque, si l'on néglige cet aspect, est de passer d'une position d'innovateur à celle d'imitateur, ce qui peut entraîner la perte de sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs

1.3.2. La croissance

Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

1.3.3. Management de leurs coûts fixes

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

Section 2 : Présentation d'un aperçu de la méthodologie adoptée

Cette section vise à détailler les étapes clés de notre étude, en mettant en évidence les méthodes de recherche adoptées et les techniques de collecte de données utilisées.

2.1. Approche qualitative

Nous avons opté pour une approche qualitative dans notre étude.

2.2. Étude de cas

Notre étude de cas est axée sur l'analyse de la stratégie de diversification de l'entreprise. Nous avons choisi la SARL Laiterie Matinale "TIFRA LAIT" comme cas d'étude afin d'obtenir des informations détaillées que nous analyserons pour répondre à notre problématique de recherche.

2.3. Terrain d'enquête

Nous avons choisi d'étudier l'entreprise industrielle SARL Laiterie Matinale "TIFRA LAIT" pour notre recherche, car elle est un exemple pertinent pour analyser la stratégie de diversification. Pour mener notre recherche, nous avons effectué une enquête d'une durée d'un mois, avec une fréquence de visite d'une fois par semaine sur le terrain. Pendant cette période, nous avons collecté des informations essentielles concernant notre sujet de recherche en utilisant deux méthodes :

- **Méthode documentaire et analytique**

Notre démarche s'est appuyée sur une méthode documentaire et analytique. Après avoir obtenu l'accès aux documents fournis par l'entreprise, notre objectif était de les analyser et de les consulter attentivement afin d'extraire les informations les plus pertinentes en lien avec notre sujet de recherche

- **Méthode qualitative par guide entretien individuelle**

Nous avons réalisé des entretiens individuels guidés avec le directeur commercial dans le but d'obtenir des réponses approfondies concernant le sujet traité. En posant des questions ouvertes, nous avons pu explorer en profondeur les différents aspects de notre recherche. Une fois les documents analysés et les entretiens réalisés, nous avons procédé à une synthèse des données collectées afin de les analyser et de les interpréter de manière globale.

2.4. Objectif de l'enquête

Dans le cadre de notre enquête visant à analyser les opportunités, les menaces et les risques auxquels l'entreprise matinal« Tifra Lait » est confrontée dans sa stratégie de diversification, nous avons adopté une approche concrète. Nous avons réalisé des entretiens avec les responsables commerciaux et marketing de l'entreprise. Cette démarche empirique nous a permis de confronter les éléments théoriques abordés précédemment avec la réalité sur le terrain, afin de mieux comprendre les motivations qui ont poussé l'entreprise à adopter cette stratégie.

En outre, notre étude s'est appuyée sur une analyse documentaire approfondie en utilisant des documents internes de l'entreprise, notamment les données commerciales. Nous

avons également effectué une recherche préalable en ligne afin d'obtenir des informations supplémentaires sur MATINAL « Tifra Lait », ce qui nous a permis de constituer une base documentaire solide pour appréhender le contexte et les enjeux spécifiques de cette société.

2.5. Les outils de collecte de données

- **L'entretien non-directif** : Nous avons opté pour l'entretien non-directif pour la collecte d'informations dans le cadre de notre recherche, car elle offre la possibilité aux participants de s'exprimer librement, sans influence ni orientation préalable, ce qui permet d'obtenir des données authentiques.
- **L'entretien directif** : l'intérêt d'effectuer des entretiens directifs et de recevoir des réponses ciblées à travers un protocole strict.
- **L'entretien semi-directif** : Cette méthode combine la souplesse de l'entretien structuré. Lors de ces entretiens, nous posons un ensemble de questions prédéfinies, tout en laissant de l'espace aux participants pour développer leurs réponses de manière plus libre.

Section 3 : Stratégie de diversification de produits au sein de L'entreprise « Matinale TIFRA-LAIT ».

Au sein de Matinale, la démarche stratégique suit un processus clairement défini, nous allons expliquer en détail.

Pour mener à bien cette démarche, l'entreprise commence par segmenter ses activités stratégiques, puis elle procède à une double analyse, également connue sous le nom de diagnostic stratégique.

3.1. Approches pour la classification

Les approches pour la classification peuvent être réalisées en utilisant des critères internes spécifiques à l'entreprise ainsi que des critères externes.

Des critères internes

- Les compétences nécessaires ;
 - Fiche de fonctions (commerciale, production) ;
 - Plan de formation.
- Les structures de coûts ;
- Les types de clients.

3.1.1. Des critères externes

- Les réseaux de distribution ;
- Les zones géographiques;
- La concurrence;

3.1.2. Représentation des quantités de lait livrées par la laiterie SARL Matinale dans la Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre)

Tableau N°07 : quantités de lait distribué par la laiterie SARL Matinale dans la Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre).

Communes	Quantité
Tizi-Ouzou	13 415 ,00
A. EL HAMMAM	2 829,00
FREHA	1 672 ,00
AZEFFOUN	1 950,00
BENI DOUALA	1 016,00
BENI YENNI	900,00
BOGHNI	836,00
BOUZEGUENE	879,00
BENI ZIKKI	268,00
I.OUMALOU	300,00
MAKOUDA	3000,00
OUASIFS	2 675,00
OUADIHAS	300,00
OUAGUENOUN	3 415,00
TIGZIRT	1 500,00
MIZRANA	643,00
TOTAL	37 598,00

Source: document interne a l'entreprise

La classification des produits de l'entreprise Matinale ne présente pas de difficulté particulière, car ces produits sont destinés à une large consommation, c'est-à-dire qu'ils sont conçus pour être accessibles à un large public et trouvent ainsi preneurs sans problème (tout ce qui est produit est vendu).

3.2. La réalisation d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique au sein de l'entreprise Matinale implique une double analyse, à la fois interne et externe.

3.2.1. Analyse externe

Cette analyse consiste à présenter une vue complète du marché et de l'environnement.

3.2.1.1. Etude de marché

Cette étude vise à introduire un nouveau produit en réponse à la diversité des demandes des consommateurs, en se basant sur les données du marché collectées (offre et demande, points forts et points faibles des concurrents) grâce à l'unité recherche et développement (R&D).

Dans notre étude au sein de l'entreprise Matinale, avant la création de "L'Ben", ce produit était proposé en sachets. Toutefois, après une analyse de marché réalisée par les équipes de R&D, il a été constaté que ce produit était également disponible en bouteilles. C'est ainsi que l'entreprise Matinale a répondu aux besoins des consommateurs en produisant du "L'Ben" conditionné en bouteilles. Ce produit est devenu un leader et une référence sur le marché.

3.2.1.2. Détermination d'Opportunités / Menaces

Tableau N°08 : Les opportunités / Menaces

Opportunité	Menace
• Excellente rétention des clients ; • Solide compréhension de la concurrence ; • Marché favorable (produit de consommation courante) ; • Prévisions de ventes positives ; • Accroissement de la capacité de production.	• Meilleure force de vente des concurrents ; • Meilleures ressources en communication des concurrents (promotion et publicité).

Source : Établie par nous-mêmes.

➤ Analyse du tableau des opportunités et des menaces

Le tableau présenté révèle un aperçu des opportunités et des menaces qui façonnent l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Du côté des opportunités, il est clair que l'entreprise dispose de plusieurs atouts majeurs. Tout d'abord, sa capacité à maintenir une excellente fidélisation de la clientèle offre un avantage significatif, car des clients fidèles génèrent des revenus constants et réduisent les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients. De plus, la solide compréhension de la concurrence permet à l'entreprise de réagir de manière proactive aux évolutions du marché et de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour se démarquer de ses concurrents. Le marché favorable dans lequel l'entreprise opère, caractérisé par des produits de consommation courante, offre un potentiel de croissance continue, tandis que des prévisions de ventes positives signalent une demande croissante pour ses produits. Enfin, l'accroissement de la capacité de production ouvre des opportunités essentielles pour répondre à la demande croissante et exploiter de nouvelles parts de marché.

Cependant, il existe également des menaces à considérer. Une meilleure force de vente chez les concurrents peut rendre l'acquisition de nouveaux clients plus difficile, tandis que des ressources de communication supérieures (promotion et publicité) chez les concurrents pourraient compliquer la tâche de l'entreprise pour se faire remarquer dans un environnement concurrentiel. Il est donc crucial que l'entreprise continue à développer ses atouts tout en surveillant attentivement ces menaces pour maintenir ou renforcer sa position sur le marché. Une gestion stratégique des opportunités et des menaces devrait être une priorité pour garantir la croissance et la réussite continues de l'entreprise.

3.2.2. L'analyse interne

Cette analyse vise à exposer les atouts et les points faibles de l'entreprise.

3.2.2.1. Détermination des Forces et des faiblesses

Tableau N°09 : Les Forces/Faiblesses

Forces de l'entreprise	Faiblesses de l'entreprise
• La disponibilité - La SARL garantit la disponibilité du produit en fonction de la demande ; - Elle met en place les moyens de transport nécessaires ; - Elle entretient une communication active avec l'ensemble de ses clients. • Le prix - Atteindre des prix extrêmement compétitifs ne posera aucun problème de réaction.	• Communication non structurée ; • Positionnement des prix inadéquat ; • Gamme de produits très restreinte • Déséquilibre entre l'offre et la demande.

Source : Établie par nous-mêmes.

➤ **Analyse du tableau des forces et les faiblesses :**

Concernant la force de l'entreprise révèle plusieurs points clés. Tout d'abord, en ce qui concerne la disponibilité, la SARL semble mettre en place des mesures pour garantir que ses produits sont toujours disponibles en fonction de la demande. Cela dénote une attention à la satisfaction client et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. De plus, l'entreprise investit dans les moyens de transport nécessaires, ce qui renforce sa capacité à répondre efficacement à la demande du marché. De plus, l'accent mis sur une communication active avec l'ensemble des clients indique une volonté de rester en contact avec sa clientèle pour mieux comprendre ses besoins.

La qualité est également un point fort, car elle garantit un produit haut de gamme pour les consommateurs. Cela peut contribuer à fidéliser la clientèle et à renforcer la réputation de l'entreprise.

Cependant, il y a des défis à relever. La communication de l'entreprise semble être non structurée, ce qui pourrait entraîner des problèmes de compréhension et de cohérence dans ses messages.

De plus, le positionnement des prix est considéré comme inadéquat, ce qui peut affecter la compétitivité de l'entreprise sur le marché. La gamme de produits est également très restreinte, ce qui peut limiter les options offertes aux clients et réduire la diversification de l'entreprise. Enfin, le déséquilibre entre l'offre et la demande est un problème potentiel, car il peut entraîner des pertes de ventes ou des surstocks.

En résumé, l'entreprise a des atouts importants en matière de disponibilité et de qualité, mais elle doit travailler sur sa communication, son positionnement tarifaire, l'expansion de sa gamme de produits et l'équilibre entre l'offre et la demande pour maximiser son succès sur le marché.

3.3. Les leviers d'action de la stratégie

Cette section sera dédiée aux diverses politiques de l'entreprise, notamment la politique produit, tarifaire, de communication et de distribution.

3.3.1. La politique de produit**3.3.1.1. Les caractéristiques de produit**

La principale matière première utilisée pour la fabrication des produits de l'entreprise Matinale est le lait et ses dérivés, notamment la poudre de lait. Cette matière première est fournie par l'ONIL (Office National Interprofessionnel de Lait), un organisme gouvernemental qui attribue des quotas aux entreprises. L'ONIL joue un rôle de vendeur à l'échelle nationale, d'acheteur à l'échelle internationale et de régulateur du marché national. De plus, l'entreprise collecte également du lait de vache auprès de collecteurs privés pour sa production.

A. Désignation de produit

Le prix est un élément crucial pour conquérir un marché. Cela implique :

- La production à un prix compétitif ;
- Un fonctionnement opérationnel visant à réduire les coûts au minimum ;
- Un approvisionnement efficace.

B. La qualité

- Répondre aux besoins des consommateurs ;
- Maintenir des normes d'hygiène rigoureuses ;
- Respecter les normes de production en vigueur.

C. La disponibilité

L'entreprise matinale veille à ce qu'il n'y ait jamais de rupture de stock.

D. La gamme de produit

La gamme de produits de la « SARL MATINALE » se présente comme suit :

Tableau N°10 : La gamme de produits

Désignation	Emballage	Contenance
L'BEN /RAIB	Sachet	1L
L'BEN 100%	Sachet	1L
L'BEN bouteille	BOUTEILLE PET	1L
RAIB bouteille	BOUTEILLE PET	1L
L'BEN 100% LAIT DE VACHE	BOUTEILLE PET	1L
L'BEN AU BIFIDUS bouteille	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA FRAISE	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA VANILLE	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA PECHE-ABRICOT	BOUTEILLE PET	1L
YOUTR FRUITE FRAISE	BOUTEILLE PET	1L

Source : document interne à l'entreprise.

3.3.1.2. La production du lait

L'entreprise Matinale, propose une gamme variée de produit laitier. On va comme suit présenter quelque produit.

A. Le lait pasteurisé

Deux types de matières premières sont utilisés (la poudre 0% de matière grasse. 26% de poudre de MG).

- **Reconstitution** : Au niveau du mélange par un circuit fermé, on aboutit après mélange des proportions standardisée : des deux poudres citées plus haut et de l'eau préchauffé à 45°C pour obtenir un lait liquide reconstitué.
- **pasteurisation** : Elle contient deux étapes :

- Chauffage : Chauffage de lait au niveau de réchauffer- réfrigérant à plaque à 86°C.
- Refroidissement : Le lait recombéné subit un refroidissement de 4 à 6°C.
- **Stockage** : Il est réalisé dans des cuves à double paroi pour maintenir la température de 4 à 6°C.
- **Le conditionnement** : Il se fait grâce à des remplissages, le lait est versé dans des sachets de polyéthylène d'un litre. Le produit est destiné à la commercialisation.

B. Lait fermenté (L ben)

Le processus de fabrication de lait fermenté (L'ben) comprend plusieurs étapes successives :

Mélanger les deux poudres de lait (26% et 0%MG) avec de l'eau ;

- Chauffage à 86°C ;
- Refroidissement à 28-30°C ;
- Envoyer vers les cuves de stockage ;
- Ajouter les ferments avec agitation, laisser mûrir pendant 12 heures ;
- Contrôle de laboratoire pour confirmer l'obtention d'une acidité de 65 Dormic ;
- Refroidir à (4 à 6°C) ;
- Conditionnement dans des sachets.

C. Lait de vache

Lait de vache entier : 100o/o vache, après les analyses pour stériliser, on distingue un autre produit qui est lait de vache demi-écrémé.

3.3.2. Capacité de production de l'entreprise « Tifra Lait matinale »

C'est l'atelier la plus riche de « Tifra Lait » elle produit plus de 50% des produits de l'entreprise et ses produits sont comme suit :

Tableau N°11 : La capacité de production au niveau de la « *Sarl Matinale* »

Le produit	Capacité de production
Yaourt bouteille fruité 1L	5 670 bouteilles par jour
Yaourt bouteille aromatisé	5 040 bouteilles par jour
L'ben bifidus	1 200 bouteilles par jour
L'ben de vache	3 000 bouteilles par jour
Raib en bouteille	2 000 bouteilles par jour
Lait en sachet 1L	11 000 sachets par jour
Lait de vache en sachet 1L	3 000 sachets par jour
Cherbet citronnade 1L	800 bouteilles par jour

Source : D'après une interview avec le responsable commercial.

3.3.3. La politique de prix

Les prix continuent d'avoir un impact significatif sur la rentabilité et la part de marché, même aujourd'hui. Cela est particulièrement vrai pour les grandes marques telles que l'entreprise Matinale.

L'entreprise « MATINALE TIFRA LAIT » a pris la décision d'appliquer des tarifs différents à ses différents groupes de clients pour plusieurs raisons :

- Augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité ;
- Atteindre de nouvelles cibles de clientèle ;
- Équilibrer la demande ;
- Faire face à la concurrence.

Les prix pratiqués par l'entreprise Matinale sont également un indicateur de qualité. Ses produits jouissent d'une grande notoriété grâce à un excellent rapport qualité-prix, ce qui permet aux consommateurs de bénéficier de produits de qualité à des tarifs abordables.

L'entreprise Matinale suit de près les tarifs de ses concurrents directs tout en adhérant au principe qu'un bénéfice substantiel est essentiel, à la fois pour rémunérer les actionnaires qui ont financé les investissements et pour financer la recherche.

En ce qui concerne les tarifs de l'entreprise Matinale, il applique une stratégie de diversification pour la plupart de ses produits, à l'exception du lait en sachet. Le prix de ce dernier est maintenu à 25 DA et ne peut pas être modifié, car il s'agit d'un marché réglementé par les autorités publiques.

La méthode de fixation des prix repose sur une approche basée sur les coûts de production. L'entreprise calcule le coût de revient du produit auquel elle ajoute une marge :

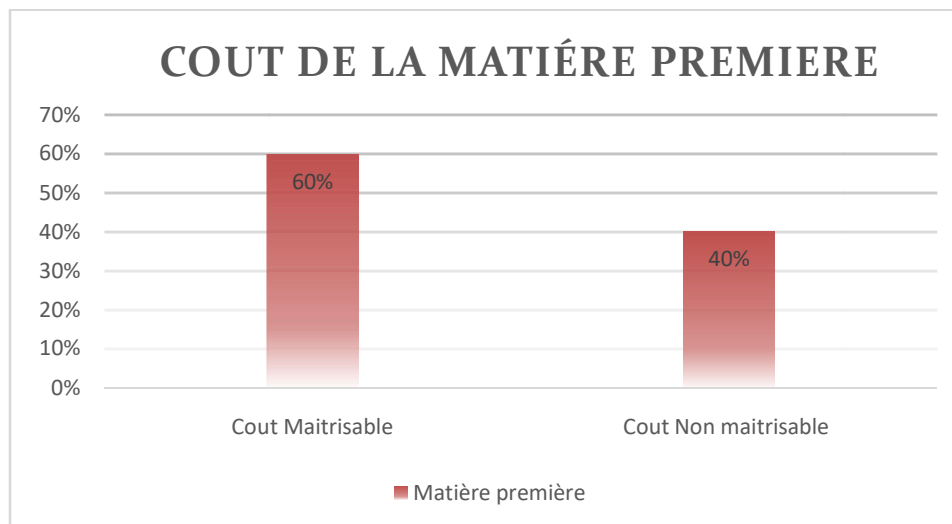
Une marge ouvrable = Coût de revient + marge bénéficiaire.

Tableau N°12 : Coût de production variable

Catégorie	Cout Maitrisable	Cout Non maitrisable
Matière première	60%	40%

Source : D'après une interview avec le responsable commercial.

Figure N°14 : "Répartition des coûts de la matière première : Variables maitrisable et non maitrisable



Source : Établie par nous même

On constate que les coûts de production instables et non maîtrisables affectent le prix final des produits de l'entreprise, ce qui entraîne une réduction de rentabilité pour la plupart des produits laitiers fabriqués, notamment le "Lait fermenté" et le "Yaourt". Toutefois, il est important de noter que le "LPC" (lait pasteurisé) n'est pas impacté par cette situation.

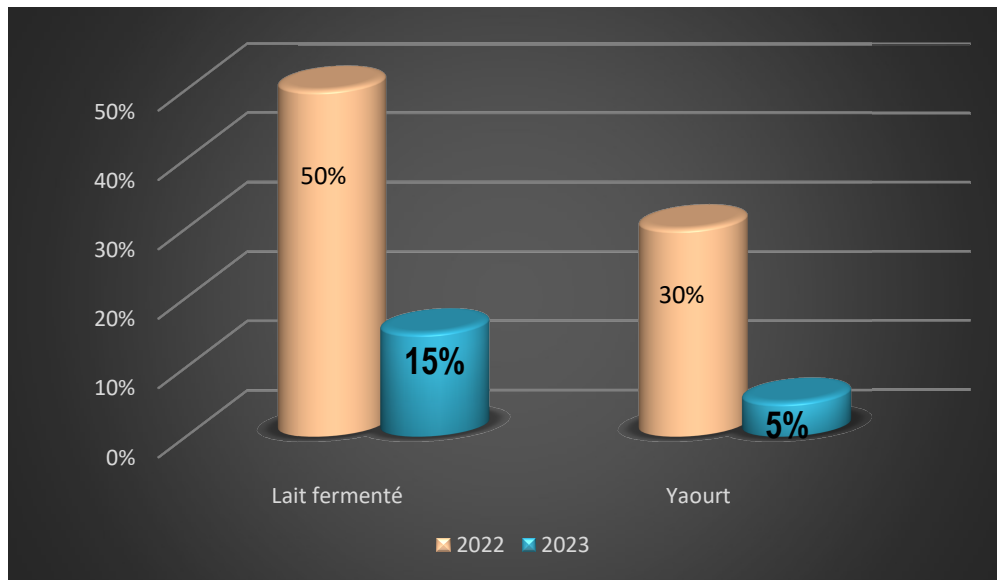
Néanmoins, le fait que 60% des coûts de la matière première soient considérés comme maîtrisables indique que l'entreprise a une certaine capacité de gérer et contrôler ces coûts de production.

Tableau N°13: Évolution des coûts de production des produits laitiers de l'entreprise de 2022 à 2023"

Produit	2022	2023
LPC	Stable	Stable
Lait Fermenté	50 %	15 %
Yaourt	30 %	5 %

Source : D'après une interview avec le responsable commercial.

Figure N° 15 : Comparaison des coûts de production des produits laitiers entre 2022 et 2023.



Source : Établie par nous même.

Le tableau fournit des informations sur la part relative des coûts de production pour chaque produit, exprimée en pourcentage, pour les années 2022 et 2023 :

LPC (Lait pasteurisé) : Le constat est que les coûts de production du lait pasteurisé sont restés stables, tant en 2022 qu'en 2023. Cela suggère que l'entreprise a pu maintenir une certaine maîtrise des coûts de production pour ce produit spécifique au fil du temps.

Lait fermenté : Le constat est qu'il y a eu une diminution significative des coûts de production du lait fermenté, passant de 50 % en 2022 à 15 % en 2023. Cette baisse marquée peut indiquer une optimisation des processus de production ou une réduction des coûts liés à ce produit en particulier.

Yaourt : Le constat est qu'il y a également eu une diminution notable des coûts de production des yaourts, passant de 30 % en 2022 à 5 % en 2023. Cette baisse peut refléter des efforts de l'entreprise visant à rationaliser les coûts de production de ce produit spécifique.

On peut constater que Matinale, en additionnant les coûts de production et les marges, tend à sous-estimer le potentiel de profit que le prix pourrait générer. Il est important de noter que l'entreprise peut ajuster le prix d'un produit au fil de son cycle de vie.

Tableau N°14 : Hausse ou baisse des prix

Stratégie de baisse des prix	Stratégie de hausse des prix
• Réduction des coûts de production ; • Baisse des prix pratiqués par un concurrent ; • Avantage concurrentiel accru par un concurrent ; • Élimination d'un concurrent du marché ; • Repositionnement du produit sur le marché.	• Hausse des coûts de production ; • Augmentation de la demande pour le produit ; • Repositionnement du produit vers une gamme supérieure.
• Expansion de la part de marché ; • Croissance du volume des ventes.	• Augmentation de la rentabilité.

Source : Informations données par l'entreprise

En conclusion, l'entreprise la plus compétitive est celle qui parvient à maintenir les coûts les plus bas, en tirant profit d'une meilleure efficacité opérationnelle et en recherchant des volumes de production importants.

3.3.4. La politique de communication

A. Communication et promotion

L'entreprise Matinale utilise divers moyens de communications telles que la publicité et la presse pour promouvoir ses produits et les faire connaître.

B. Le retour de l'information

- Identifier le marché cible.
- Évaluer la part de marché et définir les objectifs.
- Vérifier si le produit a atteint les objectifs fixés.

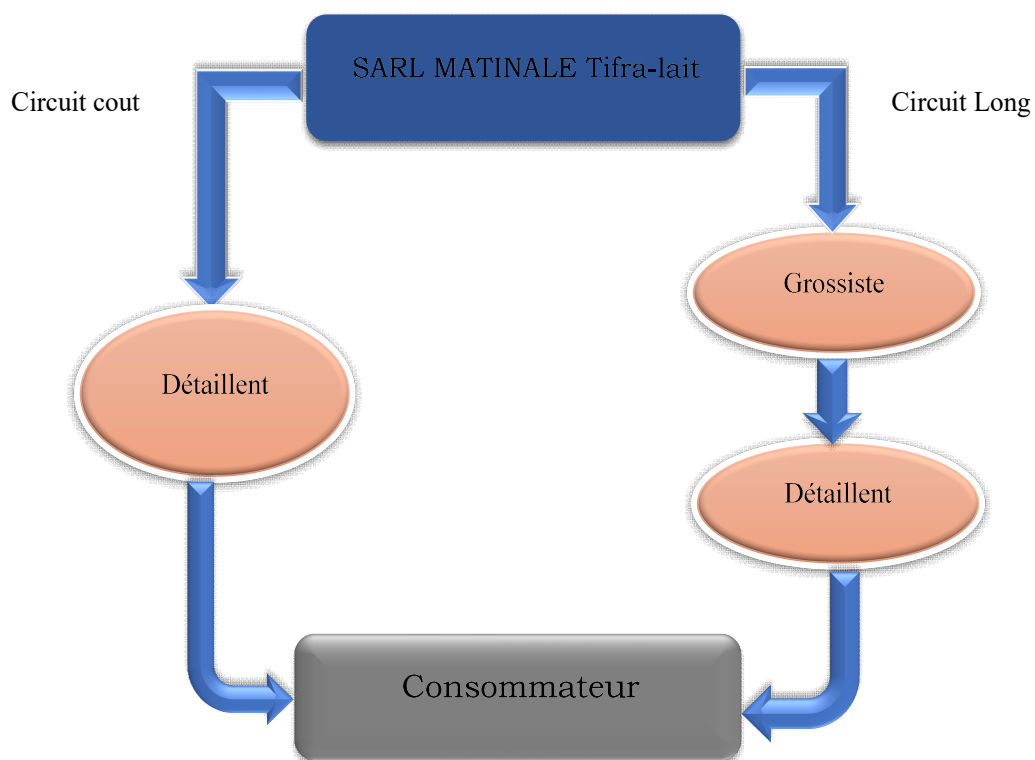
3.3.5. La politique de distribution

Le cheminement du produit depuis son lieu de production jusqu'au consommateur.

- Les options de transport disponibles.
- La sélection d'un canal de distribution adéquat

Matinale utilise deux types de canal de distribution.

Figure N°16 : Circuit de distribution de «Matinale TIFRA LAIT»



Source : Établie par nous même

3.3.4.1 Le Marché de « Matinale Tifra lait »

Après avoir effectué notre analyse, on a constaté que la majeure partie des ventes des produits laitiers de l'entreprise se concentre sur le marché local situé dans l'est de l'Algérie, en dehors de la wilaya. Ce marché local représente environ 70% des ventes totales de l'entreprise. Cela met en évidence l'importance de la région est de l'Algérie en tant que principal moteur de croissance et de rentabilité pour l'entreprise dans le secteur des produits laitiers. En revanche, le marché régional, bien que représentant une part moins importante des ventes, reste un segment significatif sur lequel l'entreprise maintient une présence et cherche à consolider sa position.

3.3.4.2 La Fonction commerciale

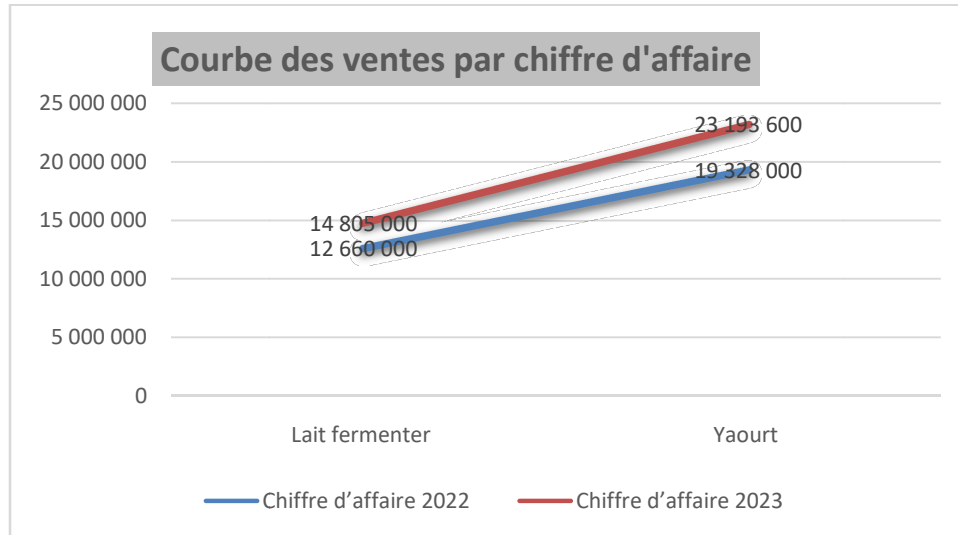
➤ Evolution des ventes par chiffre d'affaire

Tableau N°15: Tableau des ventes par chiffre d'affaires.

Produit	Chiffre d'affaire 2022	Chiffre d'affaire 2023
Lait fermenté	12660000	14805000
Yaourt	19328000	23193600

Source : Données interne de l'entreprise.

Figure N°17: Évolution des ventes de 'Lait fermenté' et 'Yaourt' en fonction du chiffre d'affaires"



Source : Établie par nous même

On constat que les ventes des deux produits ont connu une tendance à la hausse d'une année à l'autre, ce qui indique une croissance continue

3.4. Les objectifs de cette stratégie

- ✓ Consolider la notoriété de la marque TIFRA-LAIT en passant du marché des sachets au marché des bouteilles.
- ✓ Assurer la pérennité et la survie de TIFRA-LAIT.
- ✓ Générer un chiffre d'affaires significatif.
- ✓ Diversifier la gamme de produits.

3.5. Les déterminants de cette stratégie

- ✓ Volonté d'élargir la gamme de produits sur un marché différent.
- ✓ Maintien d'une présence constante sur le marché.

4. Analyse des différentes stratégies de diversification adoptée par «Matinale Tifra – lait » :

4.1. Les stratégies de diversification adoptée par « Matinale Tifra –lait » :

Les stratégies de diversification adoptées par "Matinale Tifra – Lait" se déclinent en trois types principaux.

Tout d'abord, on observe une stratégie de diversification de type concentrique. Cette approche se caractérise par l'exploitation de plusieurs produits différents, tout en conservant certains points communs, notamment le lait UHT. Cette similitude permet de maintenir une proximité entre le métier de base de Matinale et les nouvelles activités qu'elle explore.

De plus, "Matinale TIFRA LAIT" a également opté pour une stratégie de diversification horizontale. L'objectif ici est de satisfaire et de fidéliser sa clientèle en proposant une large gamme de produits tels que le « Lben, Raib et Yaourt en bouteille » tous élaborés à partir du lait UHT, qui demeure au cœur de son métier. Cette approche permet à Matinale de répondre aux besoins variés des consommateurs en leur offrant une variété de choix.

Enfin, une troisième stratégie mise en œuvre est la diversification géographique, également appelée stratégie d'extension. Selon une étude de marché réalisée par Matinale, la demande de produits laitiers en Algérie est très élevée. Afin de répondre à cette demande à l'échelle nationale, l'entreprise a déployé une stratégie visant à étendre sa présence géographique. Cette stratégie implique l'ouverture de nouveaux points de vente en dehors de sa wilaya d'origine, dans le but de servir une clientèle répartie sur l'ensemble du territoire algérien et de conquérir de nouvelles parts de marché. L'objectif principal est de satisfaire les besoins croissants des consommateurs algériens en produits laitiers, en étendant la présence de l'entreprise dans différentes régions du pays, au-delà de sa zone d'activité initiale.

4.2. Analyse des stratégies de diversification adoptée par « Matinale Tifra –lait » :

L'entreprise "Matinale Tifra – Lait" a fait des choix stratégiques de diversification en optant pour des stratégies concentriques, horizontales et géographiques plutôt que la diversification verticale, pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, la stratégie de diversification concentrique a été privilégiée car elle permet de capitaliser sur les compétences et les ressources déjà acquises dans le domaine du lait UHT. En exploitant des produits différents mais partageant des similitudes avec le lait UHT, l'entreprise peut réduire les coûts de recherche et développement tout en profitant de synergies opérationnelles. Cette approche permet également de minimiser les risques associés à une diversification trop éloignée de son cœur de métier.

En ce qui concerne la stratégie de diversification horizontale, elle a été choisie pour répondre à la demande variée des consommateurs. En élargissant sa gamme de produits à base de lait UHT, tels que« Lben, le Raïb et le Yaourt en bouteille », Matinale peut mieux satisfaire les besoins diversifiés de sa clientèle actuelle tout en attirant de nouveaux segments de marché. Cette approche lui permet de renforcer sa position dans le secteur des produits laitiers et d'augmenter sa part de marché.

Enfin, la diversification géographique a été adoptée en raison de la forte demande de produits laitiers en Algérie. L'entreprise a identifié une opportunité de croissance en étendant sa présence au niveau national. Cette stratégie permet de mieux desservir les consommateurs à travers le pays et d'exploiter un marché encore peu exploité. De plus, cela réduit la dépendance à l'égard d'une seule région, ce qui peut être un facteur de stabilité financière.

En revanche, la diversification verticale aurait impliqué des investissements importants dans des activités en amont ou en aval de la chaîne de valeur du lait UHT, telles que l'élevage de vaches ou la distribution. Cette option aurait pu s'avérer risquée et coûteuse, car elle aurait nécessité des compétences et des ressources totalement nouvelles, tout en exposant l'entreprise à des incertitudes liées à des marchés complètement différents.

Par conséquent, "Matinale Tifra – Lait" a préféré capitaliser sur son expertise existante et les opportunités immédiates qu'offraient les stratégies de diversification concentriques, horizontales et géographiques pour assurer sa croissance et son succès.

Conclusion

Après avoir mené cette analyse au sein de l'entreprise "Matinale TIFRA-LAIT", nous avons pu dégager des résultats significatifs concernant ses forces, ses faiblesses et ses objectifs, notamment à travers sa stratégie de diversification de produits.

L'objectif principal de Matinale est de garantir sa pérennité en cherchant à augmenter ses ventes pour assurer sa survie à long terme. Cela signifie chercher à maximiser sa base de clients et à maintenir une rentabilité continue, tout en restant adaptable dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Nous pouvons conclure que grâce à sa stratégie de diversification de produits, l'entreprise a réussi à obtenir un avantage concurrentiel et à développer de nouvelles compétences en augmentant sa capacité de production.

L'entreprise Matinale bénéficie d'un capital humain de qualité, à la fois expérimenté et qualifié, ce qui la rend plus performante et plus productive que ses concurrents. Enfin, l'entreprise Matinale s'engage à offrir des produits qui respectent les normes de qualité les plus élevées de l'industrie, renforçant ainsi sa réputation et sa position sur le marché.

Conclusion générale

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés ont intensifié la compétition entre les entreprises. Elles sont désormais confrontées à plusieurs impératifs, à savoir maîtriser les coûts, améliorer la qualité, réduire les délais, s'adapter aux besoins du marché et des clients, innover dans leurs produits et augmenter leur production. Pour atteindre ces objectifs dans un environnement aussi complexe, les entreprises doivent élaborer des stratégies, qui deviennent le principal moteur du changement au sein de l'entreprise, favorisant la nouveauté, la réactivité et l'adaptation aux exigences du marché.

L'importance de la stratégie et son rôle au sein de l'entreprise ont été abordés dans le premier chapitre, qui a exploré l'analyse interne et externe de l'entreprise pour identifier ses forces et ses faiblesses, aidant ainsi à déterminer la stratégie à adopter. Une voie de développement pour élargir le portefeuille d'activités est la stratégie de diversification de produits, qui implique une démarche stratégique axée sur la gamme de produits. Cette stratégie s'inscrit dans le moyen et long terme, exige une planification anticipée et repose sur l'acquisition de nouvelles compétences, la création de nouveaux produits et l'exploration de nouveaux marchés.

Pour vérifier l'impact pratique de cette stratégie de diversification de produits sur la compétitivité de l'entreprise, une recherche documentaire et empirique a été menée au sein de l'entreprise Matinale (TIFRA-LAIT). Initialement spécialisée dans la production de lait pasteurisé et de lait fermenté, Matinale a élargi sa gamme de produits à partir de 2015, incluant des yaourts fruités, des yaourts aromatisés et des jus au lait. Bien qu'elle soit leader dans la production de lait fermenté, en grande partie commercialisé en dehors de la wilaya de Tizi-Ouzou, l'entreprise envisage de diversifier davantage sa gamme de produits pour attirer de nouveaux clients.

Matinale a investi dans le recrutement de personnel et l'acquisition de nouvelles chaînes de production et dans la recherche et le développement pour mettre en œuvre cette stratégie de diversification. Cette initiative a débuté en 2015 avec un plan d'investissement visant à élargir sa gamme de produits.

Au cours de notre étude menée en juillet 2023 au sein de l'entreprise Matinale (TIFRA LAIT), nous avons confirmé nos hypothèses initiales. Premièrement, l'entreprise adopte des stratégies par produit visant à accroître ses parts de marché et à maximiser la rentabilité de ses gammes de produits, ce qui était l'hypothèse principale de notre recherche. Deuxièmement,

nous soulignons que la stratégie de diversification est cruciale pour le succès de l'entreprise, car elle la protège contre la concurrence grâce à la fidélité des clients, soutenue par la qualité de ses produits et ses prix raisonnables. Il convient de noter que la laiterie SARL Matinale est certifiée ISO 9001 et conforme aux normes HCCP.

Sur le marché des produits laitiers la chaîne logistique peut s'avérer un facteur clés de succès face à la concurrence en raison de l'homogénéité des produits, Matinale doit mobiliser toutes ses compétences pour assurer sa continuité et son développement, notamment en matière d'innovation et d'adaptation aux besoins des consommateurs.

Parmi les principales conclusions de notre étude, il ressort plusieurs recommandations importantes pour l'entreprise Matinale (TIFRA-LAIT) afin de renforcer sa position sur le marché et d'assurer sa croissance continue :

Développer un système d'information et de communication interne au sein de l'entreprise : Une communication efficace entre les différents départements et niveaux hiérarchiques peut favoriser la coordination des efforts et l'échange d'informations cruciales pour la prise de décision stratégique.

Améliorer la fonctionnalité des produits (design, emballage, etc.) : L'aspect visuel et l'emballage des produits peuvent jouer un rôle crucial dans l'attrait des consommateurs. L'entreprise devrait investir dans la recherche de designs innovants et d'emballages attrayants.

Pénétrer des marchés en forte croissance : La recherche de nouveaux marchés, en particulier ceux en croissance, peut contribuer à élargir la clientèle et à augmenter les ventes. L'entreprise devrait étudier les opportunités de développement dans de nouvelles régions ou pays.

Amélioration de la fonction Recherche et Développement (R&D) : Investir davantage dans la R&D permettrait à l'entreprise de continuer à innover, à développer de nouveaux produits et à rester compétitive sur le marché en constante évolution.

Examiner les contrats des distributeurs de lait de vache : Si les contrats actuels avec les distributeurs ne sont pas rentables, il peut être plus avantageux pour l'entreprise de développer ses propres exploitations ou de revoir les modalités de ces contrats pour optimiser les coûts et les bénéfices.

Améliorer la rémunération des employés : Une rémunération compétitive est essentielle pour motiver et maintenir le personnel de l'entreprise, cela évitera la fuite de compétences.

En fin de compte, la réussite de Matinale (TIFRA-LAIT) sur le marché des produits laitiers en Algérie est indéniable, grâce à sa réputation de qualité, à sa notoriété, à sa solidité financière et à sa capacité d'innovation. Cependant, il est essentiel que l'entreprise continue d'adapter sa stratégie pour relever les défis du marché en constante évolution et pour saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Malgré les limites de notre étude, cette première phase de recherche a jeté les bases pour de futurs travaux visant à approfondir la compréhension de la stratégie de diversification des produits et son impact sur sa compétitivité à long terme.

Bibliographie

Ouvrages

1. Ansoff, I., Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
2. Berteloot, Claude, Sylvain. Aide-mémoire marketing, 6ème édition.
3. Besseyre Des Horts, C-H, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988.
4. Gervais, M., Stratégie de l'entreprise, Economica, 2003.
5. Groupe HEC, Strategor, 4ème édition, Dunod, 2004.
6. Helfer, J-P, Kalika, M, Orsoni, J, Management, Stratégie et organisation, 6e éd, Vuibert, Paris, 2006.
7. Ingham, Marc, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck, Bruxelles, 1995.
8. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard; Frery, Stratégie 7e édition, Pearson Education, Paris, 2005.
9. Les stratégies de l'entreprise, 4ème édition.
10. Marmuse, C., Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2e édition, Paris, 1996.
11. Marchesnay, Michel, Management Stratégique, Les éditions ADREG, Montpellier, 2004.
12. Mintzberg, H., Le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, Paris, 1998.
13. P. KOTLER, 13ème édition, édition PEARSON.
14. Porter, M., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.
15. Porter, M., L'avantage Concurrentiel, Inter Éditions, 1986.

16. Qin, Xavier, Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle, China Institute (Economics-Politics International Relations), Avril 2010.
17. Les stratégies de l'entreprise, 4ème édition.
18. STRATEGOR, 6ème édition, édition DUNOD.
19. Thietart, R-A, Xuereb, J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005.

Articles :

1. Ansoff, H.I., "Stratégie de diversification," Harvard Business Review, 1957.
2. Calori, Roland et Atamer, Turgul, "Diagnostic stratégique," Encyclopédie de gestion, Art 48, Economica, 1997.
3. Détrie, J.P., "Analyse concurrentielle," Encyclopédie de gestion, Art 3, Economica, 1997.
4. Rumelt, R.P., "Stratégie, Structure et Performance Économique," Université Harvard, Boston, 1974.
5. Song, T.B., Lan, H.L. et Zeng, P., "Diversification régionale ou diversification des produits : choix stratégiques des entreprises dominantes sous contraintes d'environnement institutionnel," Journal de l'Université de Guangzhou : Édition des sciences sociales, n° 3, 45-52, 2010.
6. Zhou, J.H. et Ji, H.L., "Étude empirique sur la gestion diversifiée et la performance commerciale des entreprises," Réforme et ouverture, n° 22, 25-26, 28, 2015.
7. Zhou, Q., Xie, S.-L. et Liu, F., "Structure organisationnelle et performance des entreprises diversifiées - Sur la base de recherches menées dans le Sichuan et le Chongqing," Journal de l'Université de Chongqing Jiaotong (édition des sciences sociales), n° 5, 51-54, 2014.

Autre :

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

Annexe N°01 :

Guide de l'entretien

A. Présentation de l'entreprise :

1) Quel est le statut de l'entreprise :

- Privé ☐
- Public ☐
- Mixte ☐

2) Quel est le statut juridique de l'entreprise :

- EURL ☐
- SARL ☐
- SPA ☐

3) Quel est la date de création de l'entreprise :

- Année/ __/ __/ ____/

4) Quel est La taille de l'entreprise selon l'effectif ?

5) Profil des employés

- Nombre Total
- Cadre dirigeant
- Cadres
- Personnel agent de maîtrise
- Autre employé (intitulé du poste)

6) Avez-vous un organigramme structurel ?

- OUI
- NON

Présenter le SVP

7) Quel est l'évolution de votre chiffre d'affaire à partir des deux dernières années ? :

- En évolution
- Stable
- En diminution

8) Source de financement

- Auto financement
- Banque
- Actionnaires

B. Activité de l'entreprise :

1) Dans combien de domaine d'activité vous êtes ?

- Un seul domaine d'activité ☐
- Plusieurs domaines d'activités ☐

2) Combien de produits fabriquez-vous ?

- Un produit ☐
- Plus d'un ☐

3) Gestion de décision :

- Structure plate ☐
- Structure hiérarchique ☐

C. Production

1) Cout de production

- Stable ☐
- Non stable ☐

2) Achat de la matière première :

- Maîtrisable ☐
- Non maîtrisable ☐

3) Quelle est l'évolution des coûts de production au cours des deux dernières années ?

- En évolution ☐
- En diminution ☐

D. Commercialisation

1) Quel est le chiffre de vente annuel approximatif pour les deux dernières années?

2) Quelles sont vos principaux clients ?

- Particulier ☐
- Entreprises publiques ☐
- Entreprises privées ☐

3) A quel marché sont destinés vos produits ?

- Marché local ☐
- Marché régional ☐
- Marché national ☐
- Marché international ☐

4) Quelles sont les réseaux de distribution de TIFRA LAIT ?

- Direct ☐
- Court ☐
- Ultra court ☐

E. Environnement de l'entreprise :

- 1) Votre entreprise fait -elle une analyse de son environnement ?
- 2) Est-ce que vous analysez vos points faibles et vos points forts, les Opportunités et les menace?

- OUI ☐
- NON ☐

- 3) Citez les noms et nombres d'entreprises que vous considérez comme concurrent potentiels ?

- 4) Comment vous évaluer la concurrence dans votre domaine d'activité ?

- Faible ☐
- Assez faible ☐
- Moyen ☐
- Forte ☐
- Assez Forte ☐

- 5) Quelle est votre position par rapport à aux milliers concurrents ?

- Faible ☐
- Assez faible ☐
- Moyen ☐
- Forte ☐
- Assez Forte ☐

F. Stratégie de l'entreprise :

1) Existe-il une unité stratégique ?

- OUI ☐
- NON ☐

2) Avez-vous un plan stratégique des produits ?

- OUI ☐
- NON ☐

3) Votre gamme de produits est-elle diversifiée ?

- Diversifié ☐
- Non diversifié ☐

4) Parmi la stratégie de diversification existante, Quelle est été celle choisie par la literie SARL MATINALE ?

5) Quelle est la voie de diversification qui intervient lors de l'élaboration de la stratégie de diversification ?

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

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

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

G. Objectif :

1) Quels sont les objectifs visés à long terme ?

- La croissance ☐
- La survie ☐
- Rentabilité ☐
- Acquérir un avantage concurrentiel ☐
- Différenciation ☐
- Conquérir de nouveaux marchés ☐
- Création de la valeur ☐
- Réduction des coûts ☐
- Amélioration de l'image de marque ☐
- Autonomie financière ☐

2) Est-ce que ces objectifs sont exprimés en chiffre (taux de croissance, effectifs)

- OUI ☐
- NON ☐

3) Quelles sont vos projets en termes de stratégie :

- Spécialisation ☐
- Diversification ☐

4) Votre entreprise essaye d'activer dans un autre domaine métier ?

- Oui ☐
- Non ☐

5) Votre entreprise essaye de fixer un objectif ?

- D'extension d'activité en Amont ☐
- D'extension d'activité en Aval ☐

On vous remercie pour votre collaboration

Annexe N°02 : Gamme des produits (Matinale)



Lait pasteurisé



Raïb



Lait de vache pasteurisé



L'ben

Annexe N°02 : Gamme des produits (Matinale)



L'ben au lait de vache



Raib



Yaourt

Annexe N°0 3 : TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	1
<i>Chapitre 1 : stratégie de diversification, approche théorique et conceptuelle</i>	<i>5</i>
Introduction	5
Section 1 : aperçu globale sur la stratégie d'entreprise	5
1.1 L'évolution de la pensée stratégique.....	5
1.2 Définition de la stratégie	6
1.3 Les éléments de la stratégie.....	7
1.3.1 : La mission	7
1.3.2 Le métier	7
1.3.3 La vocation.....	8
1.3.4 Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services).....	8
1.3.5 La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie).....	8
1.3.6 Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées)	8
1.3.7 Le mode de développement.....	8
1.3.8 Les compétences distinctives	9
1.3.9 Les priorités.....	9
1.3.10La préparation à l'imprévu	9
1.4 Les objectifs de la stratégie	10
1.4.1 : Objectifs de rentabilité.....	10
1.4.2 : Objectifs de croissance	10
1.4.3 : Objectifs de sécurité.....	10

1.4.4 : Objectifs de flexibilité.....	10
1.4.5 : Objectifs sociaux.....	10
Section2 : cadre conceptuel de La stratégie de diversification.....	11
2.1 Définition de la stratégie de diversification	11
2.2. Une brève histoire sur le développement de la stratégie de diversification	12
Section3 : La démarche stratégique	15
3.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie	16
3.2 Le diagnostic stratégique.....	17
3.2.1 La segmentation stratégique.....	18
3.2.2 Le diagnostic externe.....	19
3.2.3 Le diagnostic stratégique interne.....	21
3.3 Les outils du diagnostic stratégique	22
3.3.1 Le modèle d'Ansoff	25
3.3.2 La matrice du Boston Consulting Group.....	25
3.3.3 La matrice McKinsey(ABC)	27
3.3.4 Le modèle de porter.....	28
3.3.5 La chaîne de valeur	29
3.4 La décision stratégique.....	31
3.4.1 L'intelligence de la prise de décision	31
3.4.2 La mondialisation	32
3.4.3 La phase finale	33
3.5 La mise en œuvre de la stratégie	33

3.5.1 Les plans opérationnels	33
3.5.2 Les budgets.....	33
Conclusion.....	34
<i>Chapitre 2: Techniques et processus de diversification</i>	35
Introduction	35
Section 1 : Fondement stratégique de la diversification	35
1.1 Fondements stratégiques de la diversification	35
1.1.1 Nouveaux domaines d'activité	35
1.1.2 Les facteurs clés de succès	36
1.1.3 Les synergies	36
1.2 Les objectifs de la diversification.....	36
1.2.1objectifs stratégique et concurrentiel.....	36
1.2.2 Les objectifs organisationnel et économique	37
Section (2) : méthodes et voies de diversification	38
2.1 Les méthodes de la diversification	38
2.1.1 La veille marketing et commerciale	38
2.1.2 La Recherche & Développement	40
2.1.3 Les décideurs.....	42
2.2 Voies de la diversification.....	43
2.2.1 La diversification géographique.....	43
2.2.2 La diversification verticale : l'intégration	44
2.2.2. La diversification verticale en amant	44

2.2.2.2 La diversification verticale en aval	44
2.2.3 La diversification horizontale.....	45
2.2.4 La diversification concentrique	45
2.2.5 La diversification conglomerale.....	45
Section (3) : Les différents types de diversification.....	46
3.1 La typologie d'Ansoff.....	46
3.1.1 Expansion géographique (Marketdevelopment)	46
3.1.2 La diversification totale	46
3.2 La typologie de C.Rochet (1981)	47
3.3 La typologie de Rumelt (1982)	47
3.4 La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988)	48
3.5 La typologie de Détrie et al (1981)	49
Conclusion.....	50
<i>Chapitre 3 : Analyse de la stratégie de diversification des produits au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe « TIFRA-LAIT»</i>	<i>51</i>
INTRODUCTION.....	51
Section 01 : Présentation et positionnement de l'entreprise Matinale du groupe	
« TIFRA LAIT ».....	52
1.1. Historique de l'entreprise Matinale	52
1.1.1 Evaluation du chiffre d'affaire et du résultat.....	55
1.1.2 Présentation de l'unité.....	56
1.1.2.1 La présentation de l'Organigramme de la Laiterie	57
1.1.2.2 : La fonction de production	60

1.2. La position de La MATINALE TIFRA LAIT sur le marché.....	60
1.2.1 Le leader	61
1.2.2. Le Challenger	61
1.2.3. Suiveur	61
1.3. Les objectifs de Laiterie Matinale	62
1.3.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits	62
1.3.2. Croissance de production	62
1.3.3. Management de leurs coûts fixes	62
Section 2 : Présentation d'un aperçu de la méthodologie adoptée	62
2.1. Approche qualitative	62
2.2. Étude de cas.....	62
2.3. Terrain d'enquête	63
2.4. Objectif de l'enquête	63
2.5. Les outils de collecte de données	64
Section 3 : Stratégie de diversification de produit au sein de L'entreprise Matinale	
« TIFRA-LAIT »	65
3.1. Approches pour la classification	65
3.1.1. Des critères internes	65
3.1.2. Des critères externes.....	65
3.1.3. Représentation des quantités de lait livrées par la laiterie SARL Matinale dans la Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre)	66
3.2. La réalisation d'un diagnostic stratégique.....	67
3.2.1. Analyse externe	67

3.2.1.1 Etude de marché	67
3.2.1.2. Détermination d’Opportunité / Menace	68
3.2.2. L’analyse interne	69
3.2.2.1. Détermination les Forces/Faiblesses	69
3.3. Les leviers d’action de la stratégie	70
3.3.1. La politique de produit	71
3.3.1.1. Les caractéristiques de produit	71
3.3.1.2. La production du lait	72
3.3.2. Capacité de production de l’entreprise « Tifra-lait matinale »	73
3.3.3. La politique prix	74
3.3.4. La politique de communication	78
3.3.5. La politique de distribution	79
3.3.5.1. Le marché de Matinale Tifra lait	80
3.3.5.2. La fonction commerciale	80
3.4. Les objectifs de cette stratégie	81
3.5. Les déterminants de cette stratégie	81
4. Analyse des différentes stratégies de diversification adoptée par Tifra Lait	82
4.1. Les différentes stratégies de diversification adoptée par la Matinale Tifra lait	82
4.2. Analyse des stratégies de diversification adoptée par la Matinale Tifra lait	82
Conclusion	84
Conclusion générale	85

Résumer

Dans le contexte d'une économie extrêmement compétitive, le marché algérien de l'industrie laitière est en pleine mutation, caractérisé par une rapide ouverture qui a conduit à l'émergence de nouvelles entreprises. Pour prospérer, ces entreprises ont dû mettre en œuvre diverses stratégies. La diversification est l'une des approches privilégiées pour atténuer les risques liés à la réduction des activités principales de ces entreprises. Parmi les petites et moyennes entreprises, la SARL Matinale, une société laitière privée, a choisi une stratégie de développement qui implique la création de nouvelles gammes de produits afin d'offrir des solutions pour améliorer et élargir sa part de marché. Cette décision stratégique découle d'une évaluation approfondie des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de l'entreprise.

Mots clés : stratégie, diversification, SWOT, diagnostic stratégique.

Abstract

In a highly competitive economy, the competitive landscape of the Algerian market in the dairy and dairy products industry is undergoing a transition. The market has rapidly opened up, leading to the emergence of new companies. To thrive, these companies have had to implement various strategies. Diversification is one of the strategic maneuvers that companies choose to reduce the risks associated with the decline of their core business activities. Strategic choice is a decision made by SMEs, such as the private company SARL Matinale, which has developed multiple product lines to propose solutions for improving and expanding its market share. This strategy is carried out based on a strategic diagnosis using the SWOT tool.

Key words: strategy, diversification, SWOT, diagnosis.